



Universitätsverlag Potsdam

Negotiation  
Academy  
Potsdam

**Working Paper Series**

Negotiation Academy Potsdam | 01



# Wie verhandelt die Praxis?

Ergebnisse einer Befragung von deutschen Managern

Markus Voeth / Uta Herbst / Sarah Stief

**Band 1**



Working Paper Series – Negotiation Academy Potsdam | 01

Markus Voeth / Uta Herbst / Sarah Stief

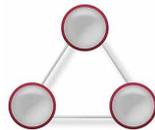
# **Wie verhandelt die Praxis?**

Ergebnisse einer Befragung von deutschen Managern

Universitätsverlag Potsdam

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.



Lehrstuhl für Marketing II  
Prof. Dr. Uta Herbst



## Universitätsverlag Potsdam 2015

<http://verlag.ub.uni-potsdam.de/>

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam

Tel.: +49 (0)331 977 2533 / Fax: 2292

E-Mail: [verlag@uni-potsdam.de](mailto:verlag@uni-potsdam.de)

Die Schriftenreihe **Working Paper Series – Negotiation Academy Potsdam** wird herausgegeben von der Negotiation Academy Potsdam der Universität Potsdam (Prof. Dr. Uta Herbst).

ISSN (online) 2366-0880

Das Manuskript ist urheberrechtlich geschützt.

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam

URN [urn:nbn:de:kobv:517-opus4-78759](http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-78759)

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-78759>

---

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Konzeption der Untersuchung .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>Datenerhebung und Studiendesign .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2</b>	<b>Allgemeine Charakteristika der Stichprobe.....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1</b>	<b>Qualifikation und Performance der Verhandlungsführer .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2</b>	<b>Verhandlungsorganisation, -vorbereitung und -verhalten.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3</b>	<b>Nachverhandlung.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4</b>	<b>Sonstige allgemeine Einschätzungen zum Verhandlungs- management.....</b>	<b>39</b>
<b>4</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>42</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>43</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>56</b>

## 1 Einleitung

Verhandlungen spielen in der Unternehmenspraxis eine entscheidende Rolle: In praktisch allen Funktionsbereichen eines Unternehmens (Geschäftsführung, Einkauf, Vertrieb, Personal, Controlling etc.) müssen auftretende Koordinationsprobleme auf dem Verhandlungswege ausgeräumt werden, indem mit Mitarbeitern, Kollegen, Kunden, Lieferanten oder Arbeitnehmervertretern Lösungen für Präferenzkonflikte, die zwischen den Beteiligten bestehen, identifiziert werden. Der Arbeitsalltag einer Führungskraft besteht in Unternehmen so letztlich zum überwiegenden Teil aus Verhandlungsaktivitäten (vgl. Agendal, 2007).

Angesichts der zentralen Bedeutung, die Verhandlungen für Unternehmen spielen, ist es nicht verwunderlich, dass das Thema inzwischen auch zunehmend in den Fokus der Betriebswirtschaftslehre gerückt ist. Immer mehr Hochschulen haben das Thema „Verhandlungen“ inzwischen in das Lehr-Curriculum betriebswirtschaftlicher Studiengänge aufgenommen. Eine Untersuchung von Voeth et al. (2015) für die Situation in Deutschland kommt hierbei zu dem Ergebnis, dass immerhin 33,3 % der Universitäten, Verhandlungsthemen im Rahmen ihrer betriebswirtschaftlichen Studiengänge behandeln. Ebenso beschäftigt sich inzwischen eine zunehmende Zahl von Wissenschaftlern im Bereich der Betriebswirtschaftslehre mit Verhandlungsfragen. Der Großteil der Forschung basiert dabei allerdings auf experimentellen Designs in Form von Laborexperimenten, da große Probleme gesehen werden, Primärstudien unter Verhandlungspraktikern durchzuführen (vgl. Kenworthy, 2010). Daher ist bislang relativ wenig über das reale Verhandlungsverhalten von Praktikern in Unternehmen bekannt.

Diese Lücke versucht das vorliegende Working Paper zu schließen. Das Paper stellt die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Verhandeln in der Praxis zur Diskussion, die auf einer Befragung von rund 350 Verhandlungspraktikern beruht, die im Herbst 2014 durchgeführt wurde. Die Verhandlungspraktiker, die aus verschiedenen unternehmerischen Funktionsbereichen stammen, wurden gebeten, Fragen zu ihrer Qualifikation, zum Verhandlungsmanagement in ihren Unternehmen sowie zur Professionalität des Verhandels in der Praxis zu beantworten. Die Ergebnisse sind dabei äußerst interessant und zeigen einen erheblichen Bedarf an einer generellen Professionalisierung des Verhandlungsmanagements in der Praxis auf.

Um die Vorgehensweise im Rahmen der Untersuchung zu erläutern, beschäftigt sich das zweite Kapitel dieses Arbeitspapiers zunächst mit der Konzeption der durchgeführten

---

Untersuchung. In diesem Kapitel werden auch Informationen zur Stichprobe zur Verfügung gestellt. Im dritten Kapitel werden anschließend die Ergebnisse im Detail vorgestellt. Das Arbeitspapier endet schließlich mit einem kurzen Fazit.

---

## **2 Konzeption der Untersuchung**

### **2.1 Datenerhebung und Studiendesign**

Das Befragungskonzept, das der vorliegenden Untersuchung zugrunde gelegt wurde, war das Ergebnis einer der Untersuchung vorgeschalteten Expertenbefragung. Im Rahmen der Expertenbefragung wurden 10 Verhandlungsexperten gebeten, Fragen zum Verhandlungsverhalten und den Verhandlungsvoraussetzungen der Praxis zusammenzutragen bzw. zu ergänzen und zu unterstützen. Das Ergebnis war ein standardisierter Fragebogen, der Fragen zu folgenden drei Fragebereichen enthielt:

- Zum einen war die Qualifikation bzw. die Ausbildung der Verhandlungsführer von Interesse. Hierbei wurden die Probanden zu ihrer Verhandlungsausbildung im Allgemeinen und in ihren Unternehmen befragt. Zudem wurden den Befragten Fragen zu möglichen Unterstützungsmaßnahmen vorgelegt, die ihnen bei Aufnahme ihrer Verhandlungstätigkeiten von ihren Unternehmen zur Verfügung gestellt wurden. In diesem Zusammenhang ging es dann auch um eine Selbsteinschätzung der eigenen Verhandlungsleistung durch die Probanden sowie mögliche Verbesserungspotenziale in Bezug auf das eigene Verhandlungsmanagement.
- Zum anderen beantworteten die Probanden Fragen zu Verhandlungsorganisation, -vorbereitung und -verhalten. Hierbei wurden unter anderem Teamverhandlungen, Verhandlungsmedien, Verhandlungsziele, Zugeständnisse in Verhandlungen sowie der eigene Verhandlungsstil thematisiert.
- Ein letzter Fragenbereich beschäftigte sich mit allgemeinen Einschätzungen zum Verhandlungsmanagement. Die Probanden wurden in diesem Bereich unter anderem zu ihren Erfahrungen mit Nachverhandlungen und dem Umgang mit Verhandlungskosten befragt.

Der der Untersuchung zugrundeliegende Fragebogen wurde im Rahmen einer Online-Befragung über ein Marktforschungsinstitut erhoben. Das Institut wurde aufgefordert, Manager, bei denen Verhandlungstätigkeiten einen wesentlichen Teil ihres beruflichen Aufgabengebiets ausmachen, zu befragen. Diese sollten zudem aus verschiedenen Unternehmen, Branchen und Funktionsbereichen stammen. Durch die Befragung, die im Zeitraum vom 31. Oktober 2014 bis zum 17. November 2014 durchgeführt wurde, konnten 342 verwertbare Fragebögen generiert werden.

## 2.2 Allgemeine Charakteristika der Stichprobe

Die auf die beschriebene Weise generierte Stichprobe lässt sich anhand verschiedener Merkmale zu den befragten Unternehmen und durch Merkmale, die die Befragten aufweisen, kennzeichnen. Zudem können auch die Merkmale der von den Probanden geführten Verhandlungen zur Beschreibung der Stichprobe herangezogen werden.

### Charakteristika der befragten Unternehmen

Entsprechend der Vorgabe wurde seitens des Marktforschungsinstituts eine Stichprobe erzeugt, die Teilnehmer aus vielen verschiedenen Branchen aufweist. Die Verteilung der Branchen kann Abbildung 2-1 entnommen werden.

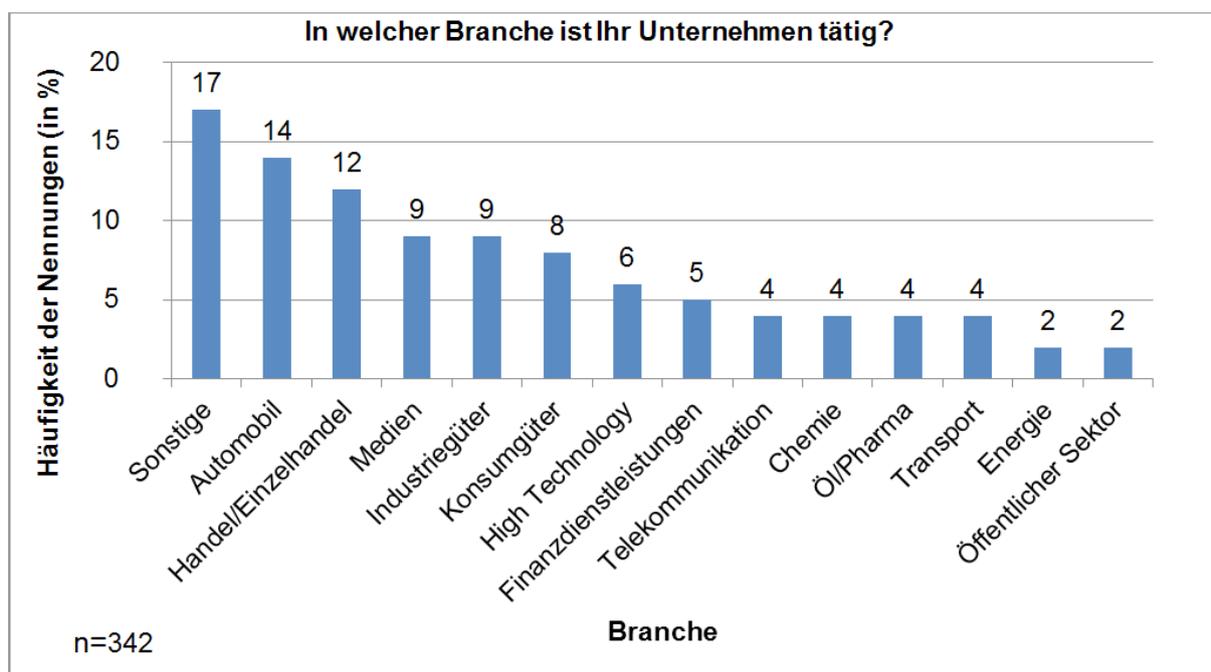


Abbildung 2-1 Branchenverteilung der Stichprobe

Die Branchenverteilung zeigt, dass die Stichprobe ein breites Branchenspektrum abdeckt. Die meisten Befragten stammen aus der Automobilbranche (14 %). Nahezu ebenso stark vertreten ist der Handel/Einzelhandel mit 12 %, gefolgt von der Medien- und der Industriegüterbranche (jeweils 9 %).

Die Unternehmensgröße der befragten Unternehmen, gemessen an der Mitarbeiteranzahl, deckt ebenfalls verschiedene mögliche Unternehmenstypen ab. Etwa ein Drittel der Befragten arbeitet in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern (34 %). In 8 Prozent der Unternehmen arbeiten mehr als 15.000 Menschen. Die genaue Verteilung der Unternehmensgröße gemessen an der Mitarbeiterzahl kann Abbildung 2-2 entnommen werden.

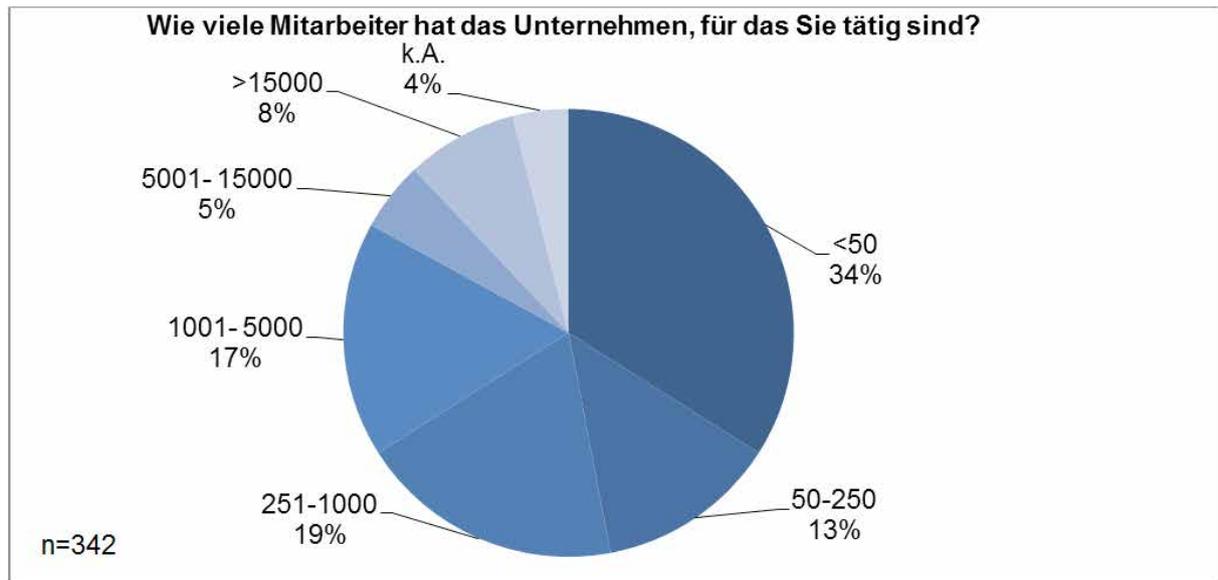


Abbildung 2-2 Mitarbeiteranzahl der Unternehmen, in denen die Befragten tätig sind

### Charakteristika der befragten Studienteilnehmer

Die Befragungsteilnehmer können zunächst einmal anhand soziodemografischer Merkmale beschrieben werden. Die meisten Befragungsteilnehmer sind zwischen 51 und 55 Jahren alt (14,9 %), wohingegen nur ein sehr geringer Anteil der Probanden jünger als 30 Jahre alt ist (1,8 %). Die genaue Altersverteilung kann Abbildung 2-3 entnommen werden.

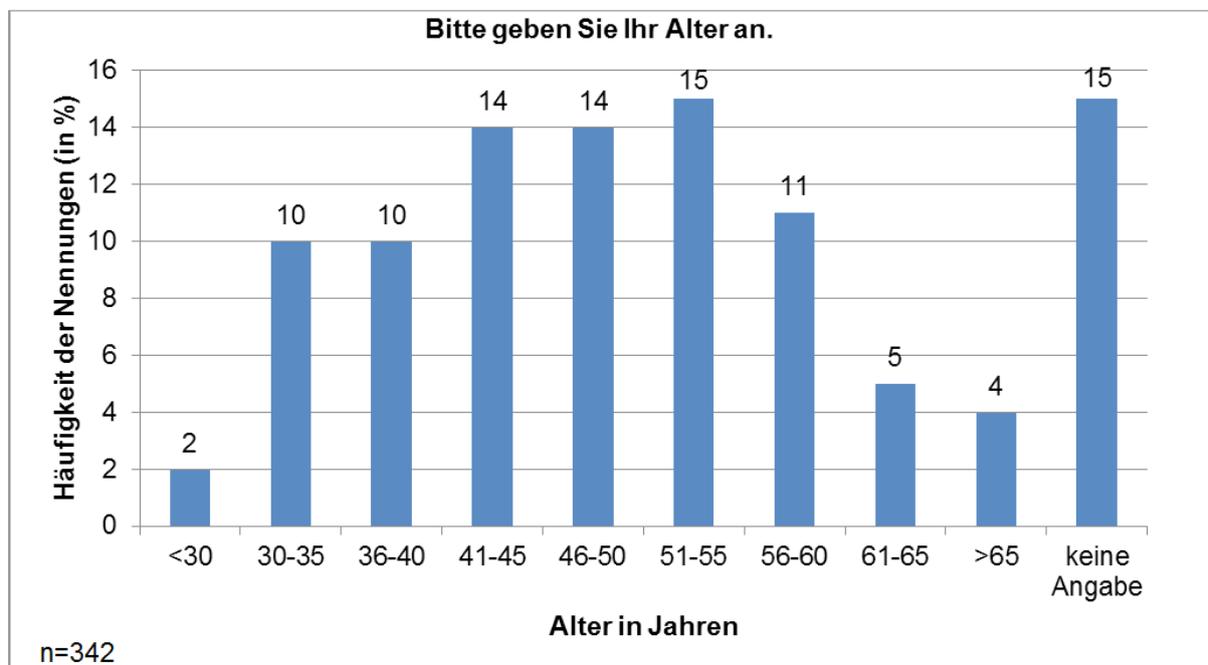


Abbildung 2-3 Altersverteilung der Befragungsteilnehmer

Zudem sind etwa drei Viertel aller Befragungsteilnehmer männlich (73,7 %) (vgl. Abbildung 2-4), was ungefähr dem Anteil von Männern in Führungspositionen in der Praxis entsprechen dürfte.

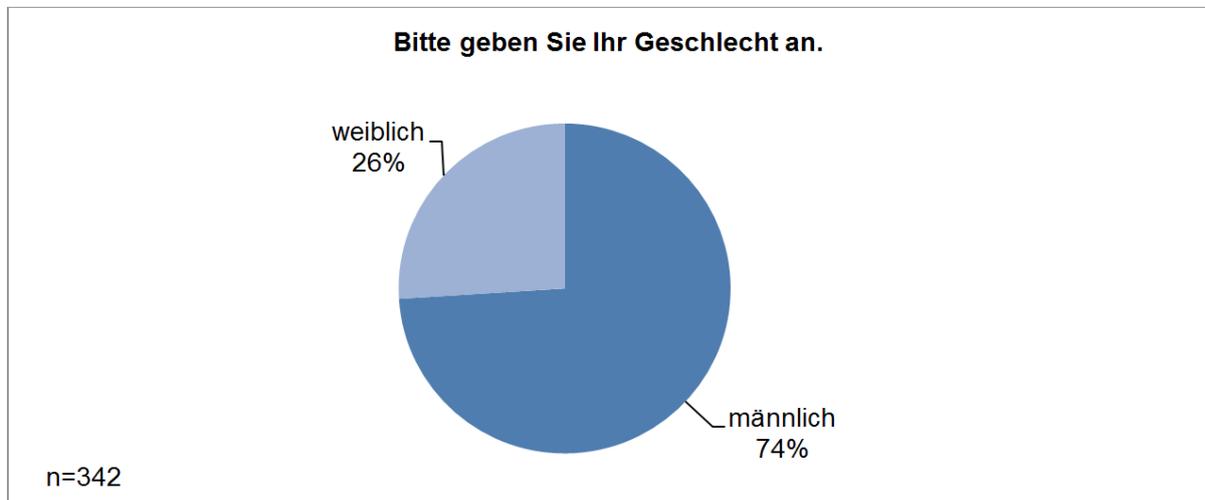


Abbildung 2-4 Geschlechtsverteilung der Befragten

Was die hierarchische Position der Befragten in ihren Unternehmen angeht, sind die meisten Befragten als Entscheidungsträger zu klassifizieren. So sind die meisten Befragten als Geschäftsführer bzw. Vorstand in ihrem Unternehmen tätig (47,8 %). Nur 7 % der Befragten geben an, als Sachbearbeiter tätig zu sein und damit keine Führungsposition zu bekleiden. Abbildung 2-5 gibt einen Überblick über die Tätigkeitsfelder der Befragten.

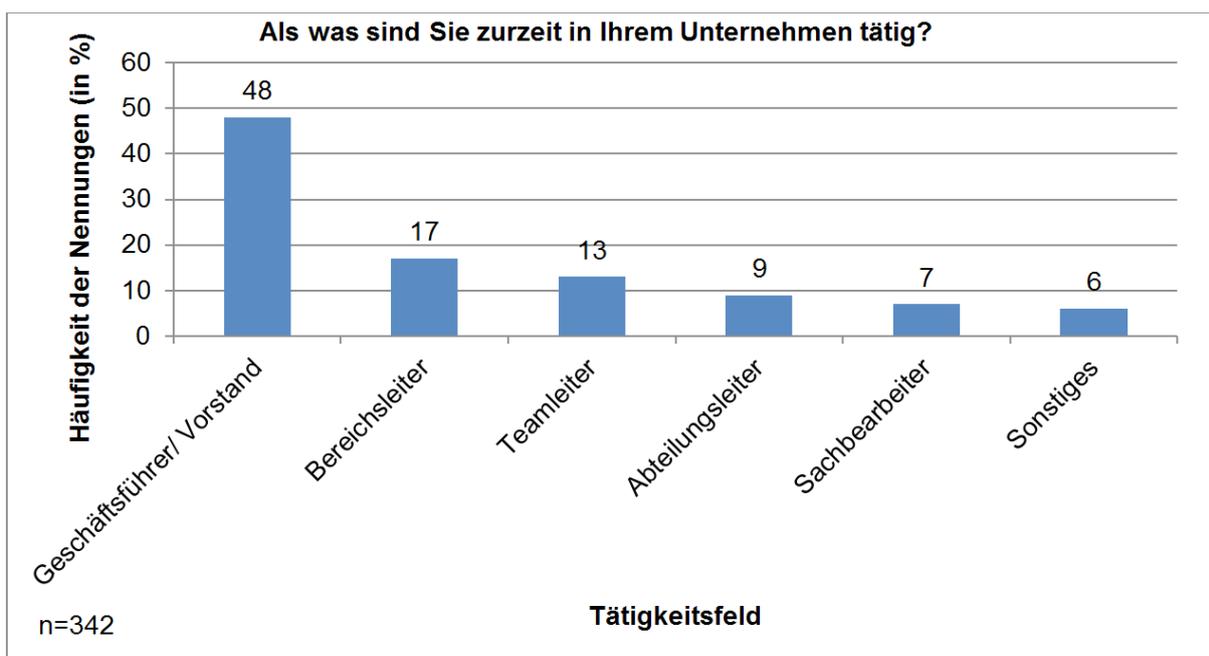


Abbildung 2-5 Tätigkeitsfelder der Befragten

Darüber hinaus lassen sich die Befragten auch anhand ihrer Aufgabenfelder in ihren Unternehmen beschreiben. Die Analyse der Aufgabenbereiche, zu denen die Verhandlungsaktivitäten der Manager zugeordnet werden können, zeigt dabei deutlich, dass der größte Teil der Verhandlungsaktivitäten der Befragten in der Geschäftsführung bzw. im Vorstand stattfindet (43,9 %). Dem Vertrieb (12,6 %) ebenso wie dem Einkauf und der IT (jeweils 7 %) lassen sich ebenfalls Verhandlungsaktivitäten der Befragten zuordnen. Die genaue Verteilung der Aufgabenbereiche kann der folgenden Abbildung entnommen werden.

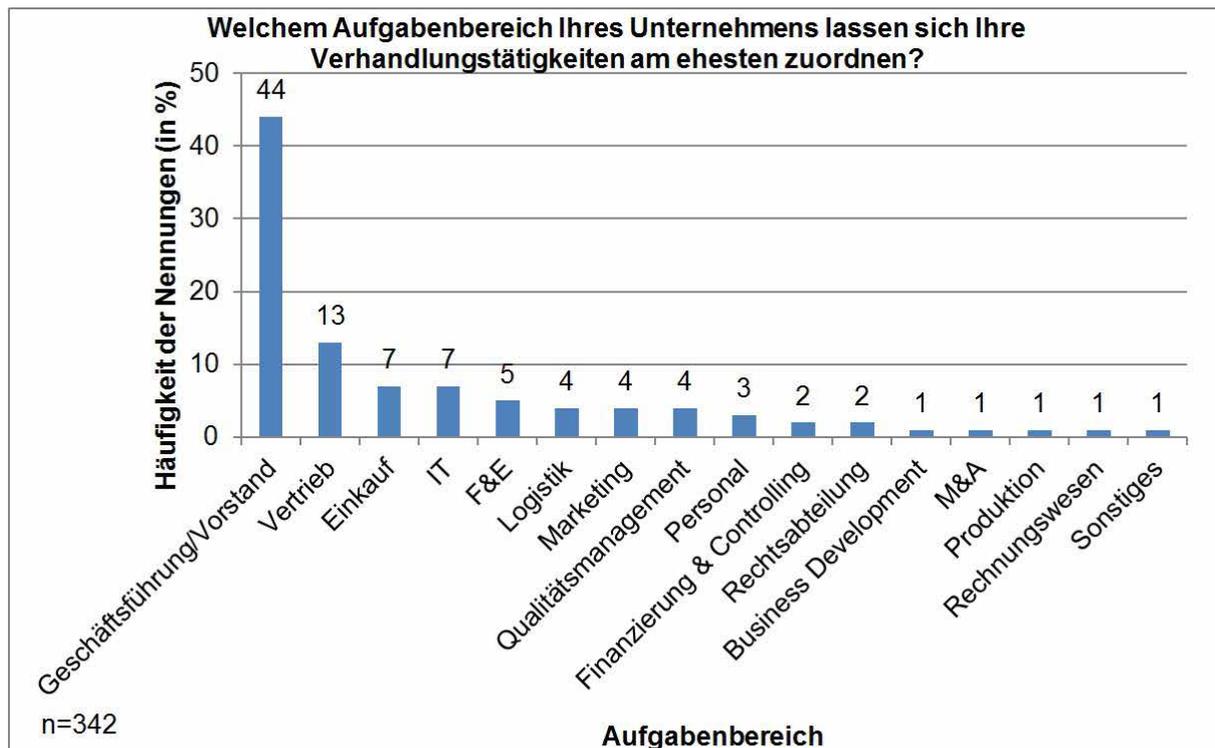


Abbildung 2-6 Aufgabenbereiche

### Charakteristika der Verhandlungen der Befragten

Schließlich wurden auch Fragen zu den Verhandlungsaktivitäten der Untersuchungspersonen gestellt. Beispielsweise wurde nach der Internationalität der Verhandlung der Befragten gefragt. Die Befragungsteilnehmer wurden konkret um Angabe gebeten, ob sie nur national oder auch international verhandeln.

Abbildung 2-7 spiegelt das nationale Umfeld der Verhandlungen der Befragten wider. Die Mehrheit der Verhandlungen findet bei den Befragten in nationalem Umfeld statt.



Abbildung 2-7 (Inter-)Nationalität der Verhandlungen der Befragten

Werden Verhandlungen im internationalen Umfeld geführt, so ist der Anteil der englischsprachigen Verhandlungen erwartungsgemäß hoch (55,6 %). Die von den Probanden insgesamt am häufigsten genannte Verhandlungssprache ist jedoch Deutsch (86,3 %). Die genaue Verteilung der in den Verhandlungen der Befragten eingesetzten Verhandlungssprachen kann Abbildung 2-8 entnommen werden. Als „andere Sprachen“ wurden am häufigsten Spanisch, Chinesisch sowie Italienisch und Russisch angegeben.

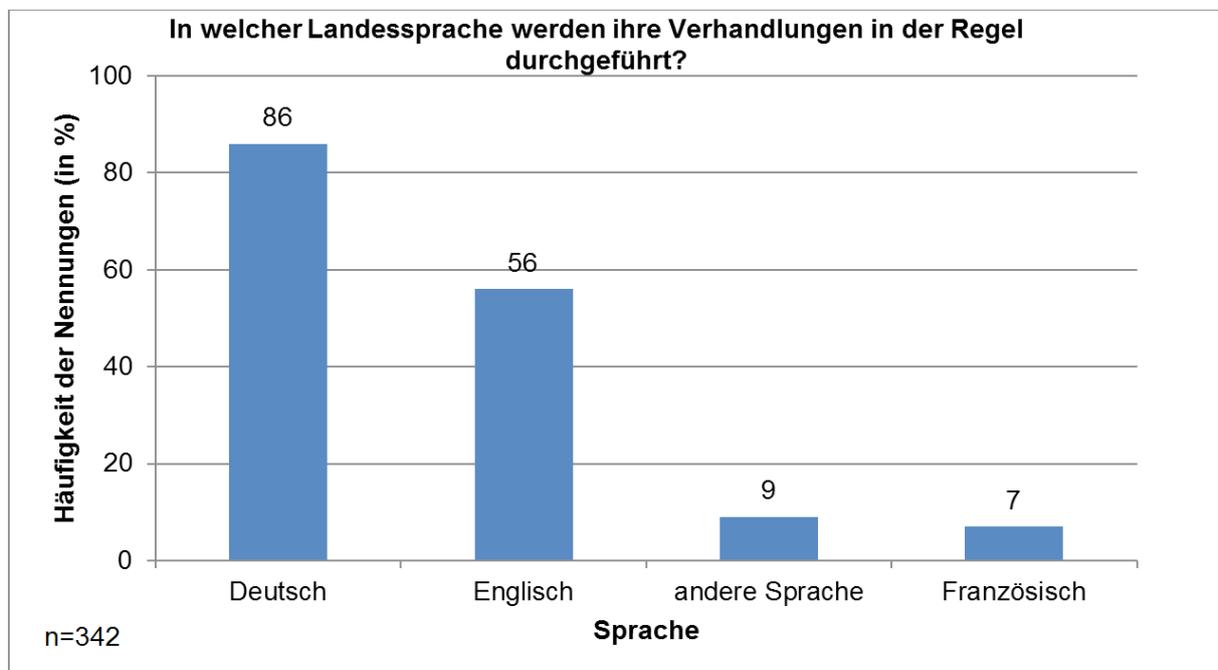


Abbildung 2-8 Verhandlungssprache

Schließlich lassen sich die Verhandlungen der Befragten auch dahingehend charakterisieren, welcher Aufwand mit diesen Verhandlungen für die Unternehmen der Befragten verbunden ist. Konkret wurden die Befragten gebeten, eine Einschätzung der Verhandlungskosten für ihre Verhandlungen anzugeben. Die Spanne der Antwortmöglichkeiten reichte dabei von Kosten „kleiner als ein Prozent“ bis zu „größer als zehn Prozent“ des Wertvolumens, um das verhandelt wird. Ein geringer Anteil der Befragten (9,4 %) konnte seine Verhandlungskosten nicht einschätzen. Die genaue prozentuale Verteilung der Antworten kann Abbildung 2-9 entnommen werden.

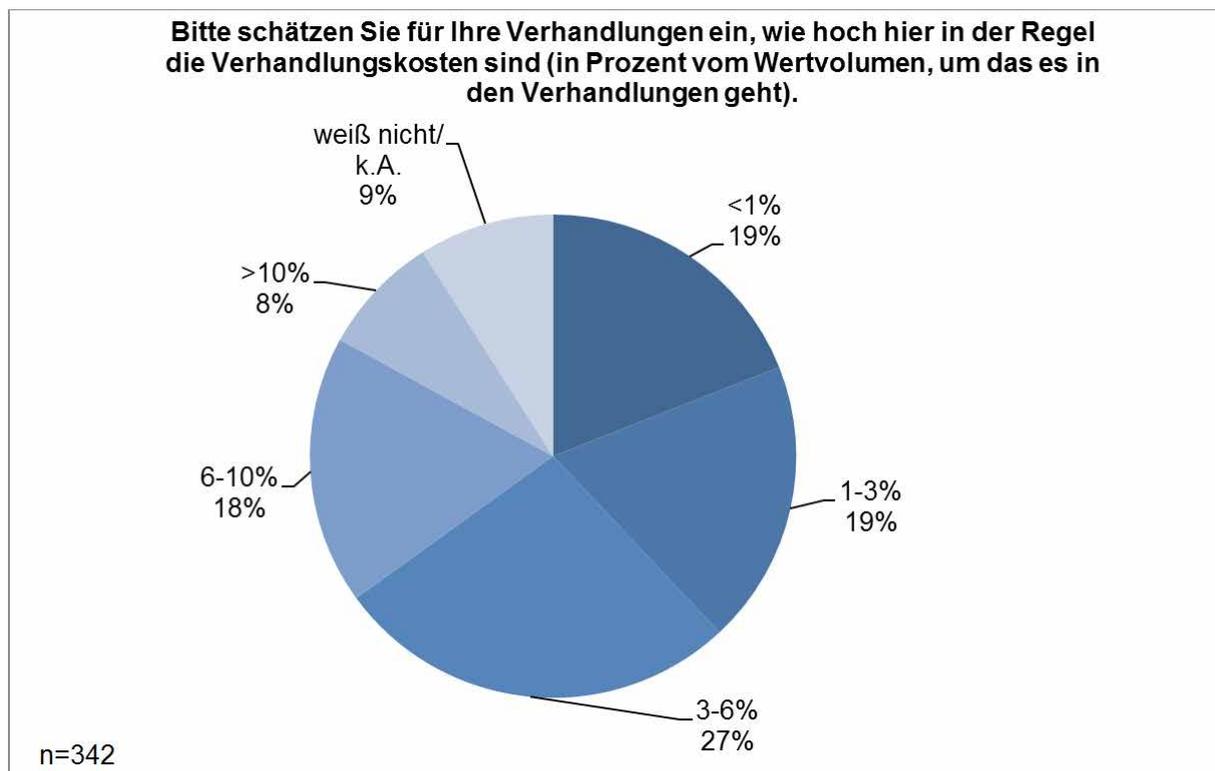


Abbildung 2-9 Einschätzung der Verhandlungskosten

Es zeigt sich, dass die Mehrzahl der Befragten die Kosten der von ihnen geführten Verhandlungen mit 3-6 % des verhandelten Wertvolumens einschätzt. Immerhin 26 % der Befragten stuft die Verhandlungskosten bei mehr als 6 % des verhandelten Wertvolumens ein. Dies deutet darauf hin, dass den Verhandlungskosten eine erhebliche ökonomische Bedeutung für den Verhandlungserfolg zugeordnet werden kann.

### 3 Ergebnisse

#### 3.1 Qualifikation und Performance der Verhandlungsführer

##### Qualifikation

Ein erster Bereich, den die Verhandlungsexperten im Vorfeld als wichtiges Untersuchungsfeld einstufen, stellt die Qualifikation der Verhandlungsführer dar. So ist es von Interesse, ob Verhandlungsführer in der Praxis eine spezielle Ausbildung in den Bereichen Verhandlungsführung/-management aufweisen bzw. von den Unternehmen, für die sie die Verhandlungsaktivitäten übernehmen, konkrete Hilfestellung bei der Übernahme ihrer Verhandlungsaufgaben erhalten haben. Verhandlungsfertigkeiten können als Teil der Ausbildung erlernt, im Beruf geschult oder intuitiv vorhanden sein (vgl. Herbst/Schwarz, 2011).

In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass bei lediglich etwas mehr als einem Viertel der Befragten (29,8 %) Verhandlungen Teil der Ausbildung waren (Abbildung 3-1). Dies gilt dabei für Vertreter aller Bereiche eines Unternehmens. So gibt es keine signifikanten Unterschiede zwischen Beschäftigten im Einkauf, Vertrieb oder Marketing und anderen Unternehmensfunktionen. Durchgängig verfügt jeweils nur ein recht geringer Teil der Verhandlungsführer in der Praxis über eine spezielle Ausbildung im Bereich „Verhandeln“.



Abbildung 3-1 "Verhandeln" als Teil der Ausbildung bzw. des Curriculums

Dies empfinden die befragten Verhandlungsführer allerdings durchaus als Manko. So würden es die Probanden als sinnvoll erachten, wenn Verhandeln Bestandteil der Curricula von Hochschulen und Bildungsinstitutionen wäre (Abbildung 3-1). Dies würden rund 80 % der Befragten begrüßen.

Die von den Befragten gewünschte Integration von Verhandlungen in Studiengänge und Ausbildungsprogramme erscheint dabei durchaus folgerichtig, da die Befragten Verhandlungen generell einen hohen Stellenwert für die unternehmensinterne Karriere zuordnen. So geben mehr als 90 % der Befragten (92,7 %) an, dass Verhandlungsfähigkeiten generell für den Aufstieg in Unternehmen sinnvoll sind. Ein etwas geringerer Anteil (82,2 %) sieht gute Verhandlungsfähigkeiten zudem speziell in seinem eigenen Unternehmen als hilfreich an.

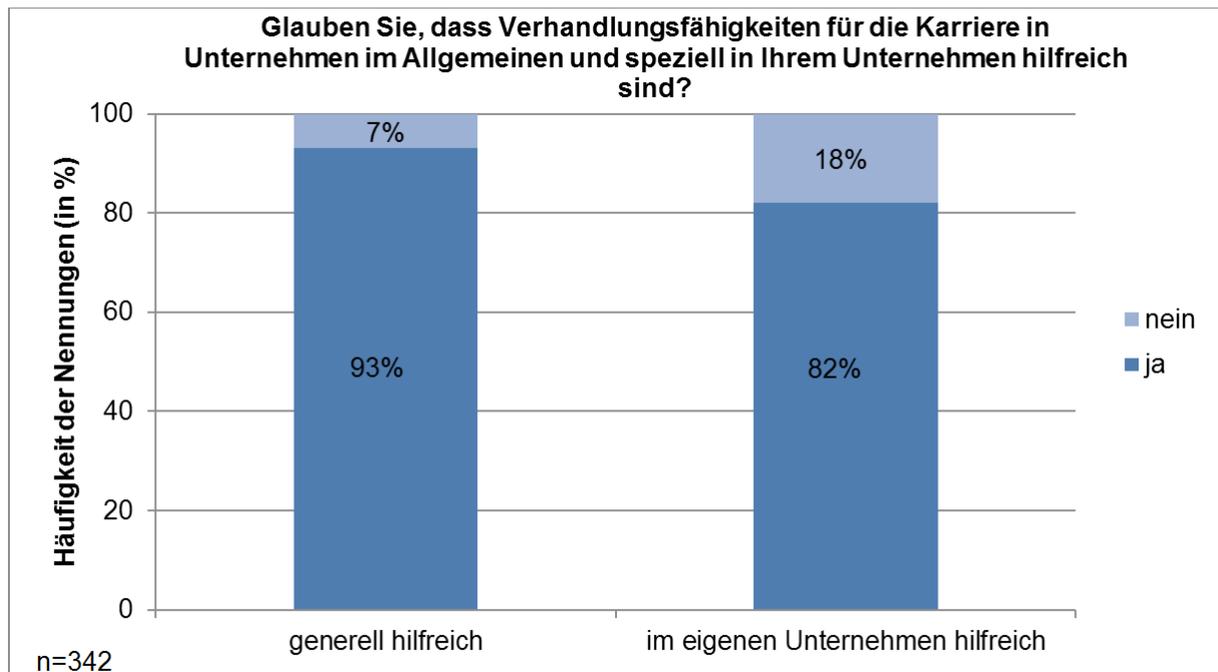


Abbildung 3-2 Nutzen von Verhandlungsfähigkeiten

Obwohl die Mehrzahl der Befragten Verhandeln nicht als Teil von Ausbildung oder Studium erlernt hat, wurde nur ein Teil der Befragten vom eigenen Arbeitgeber auf die Verhandlungstätigkeit im Unternehmen vorbereitet (Abbildung 3-3).



Abbildung 3-3 Vorbereitung auf Verhandlungstätigkeiten

Dies empfindet die Mehrzahl der Befragten als nicht ideal. Zu Beginn ihrer Verhandlungstätigkeiten hätte sich so etwa die Hälfte der Befragungsteilnehmer (51,5 %) eine stärkere Unterstützung seitens ihres Unternehmens gewünscht. Dies zeigt auch, dass nur ein Teil der Befragten mit der Unterstützung ihres Unternehmens zufrieden war (Abbildung 3-4). Besonders Männer wünschen sich bei der Aufnahme von Verhandlungsaktivitäten eine größere Unterstützung durch die eigenen Unternehmen.

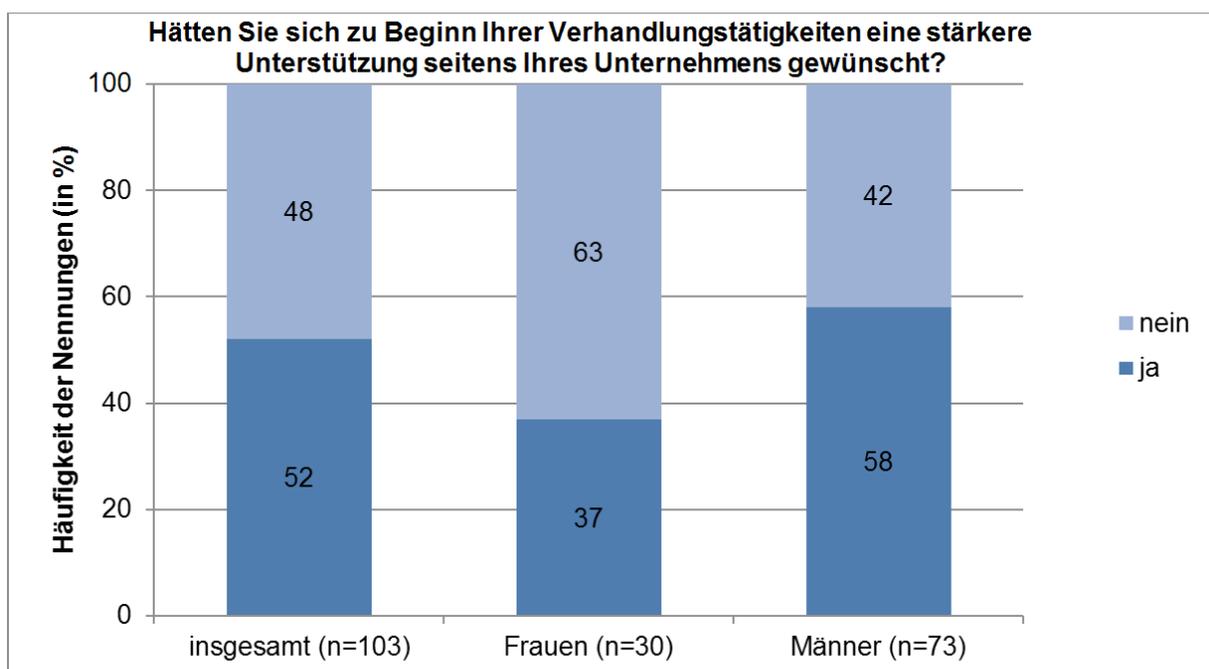
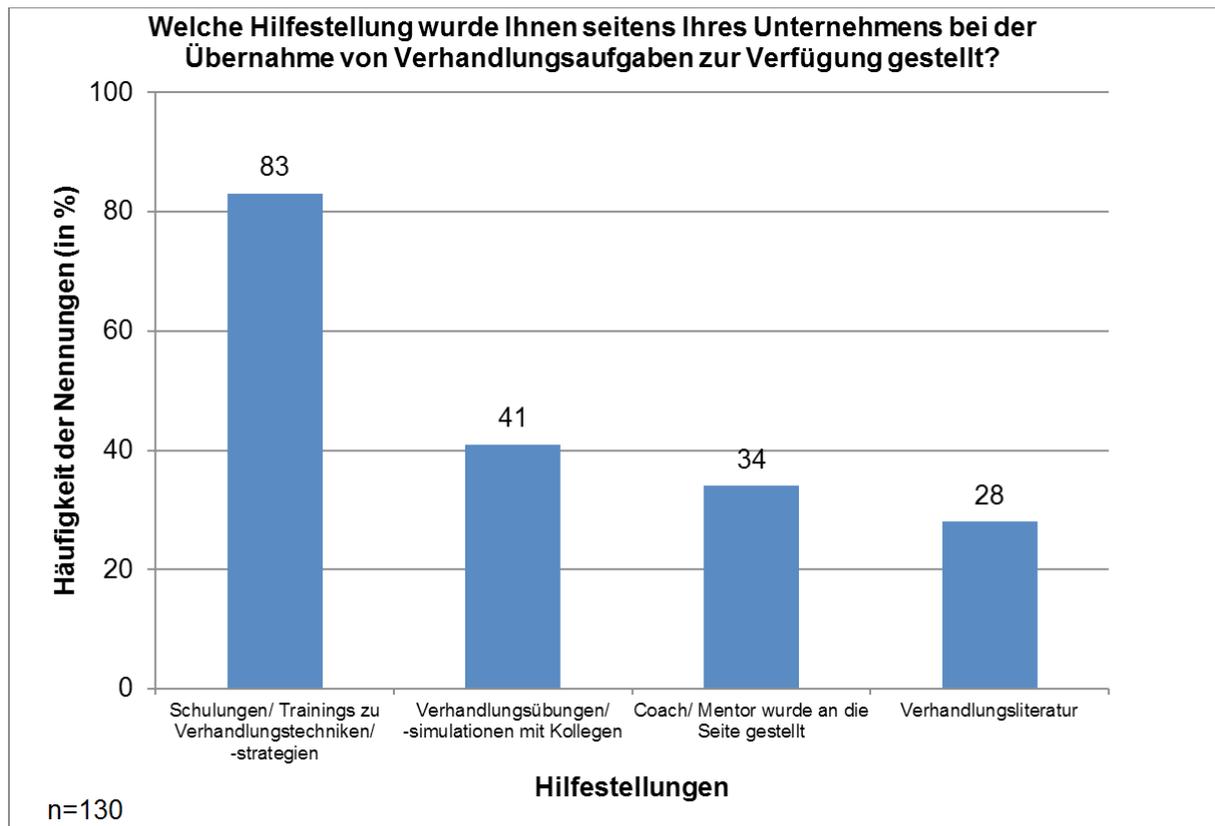


Abbildung 3-4 Stärkere Unterstützung seitens des Unternehmens zu Beginn der Verhandlungstätigkeiten

Mögliche Hilfestellungen, die der Arbeitgeber im Vorfeld von Verhandlungstätigkeiten anbieten kann, sind Schulungen bzw. Trainings zu Verhandlungstechniken und Verhandlungsstrategien, das Bereitstellen von Verhandlungsliteratur, Verhandlungsübungen und Verhandlungssimulationen mit Kollegen sowie Mentoren, die neuen Mitarbeitern zur Seite gestellt werden. Abbildung 3-5 zeigt, dass Unternehmen dabei überwiegend auf Schulungen und Trainings setzen. Hingegen spielen Verhandlungsübungen, die Zurverfügungstellung von Coaches/Mentoren oder von Verhandlungsliteratur eine nur untergeordnete Rolle.



*Abbildung 3-5 Hilfestellungen zu Beginn der Verhandlungstätigkeiten*

Werden Coaches oder Mentoren unerfahrenen Kollegen an die Seite gestellt, dann handelt es sich zumeist um Vorgesetzte, erfahrene Kollegen, einen professionellen Verhandlungscoach oder einen Mitarbeiter aus dem Personalbereich.

Wurde „Coach“ bzw. „Mentor“ von den Befragten als erhaltene Hilfestellung angegeben (n=44), so wurde der Großteil der Befragten durch einen professionellen Verhandlungscoach (55 %), einen erfahrenen Kollegen (46 %) oder den eigenen Vorgesetzten (34 %) unterstützt. Seltener erfuhren die Befragten in diesem Fall von Mitarbeitern aus dem Personalbereich Unterstützung (Abbildung 3-6).

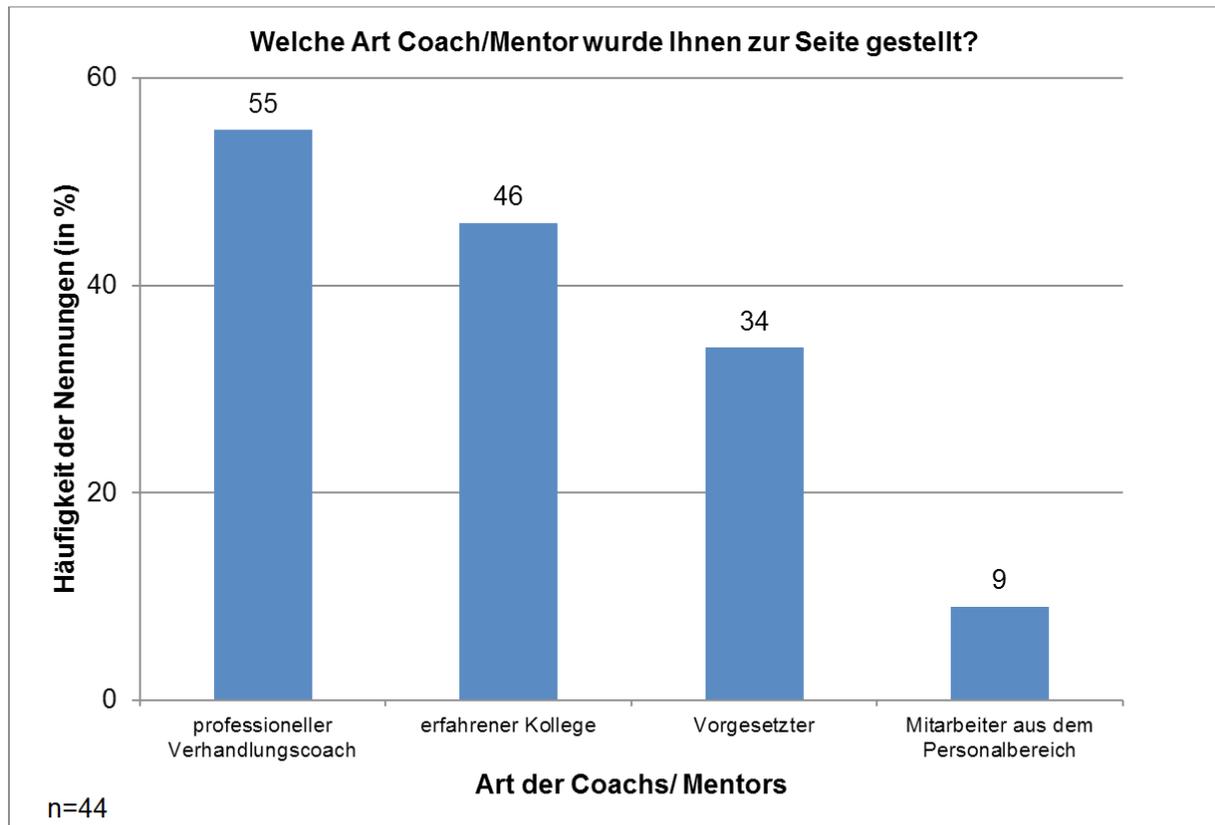
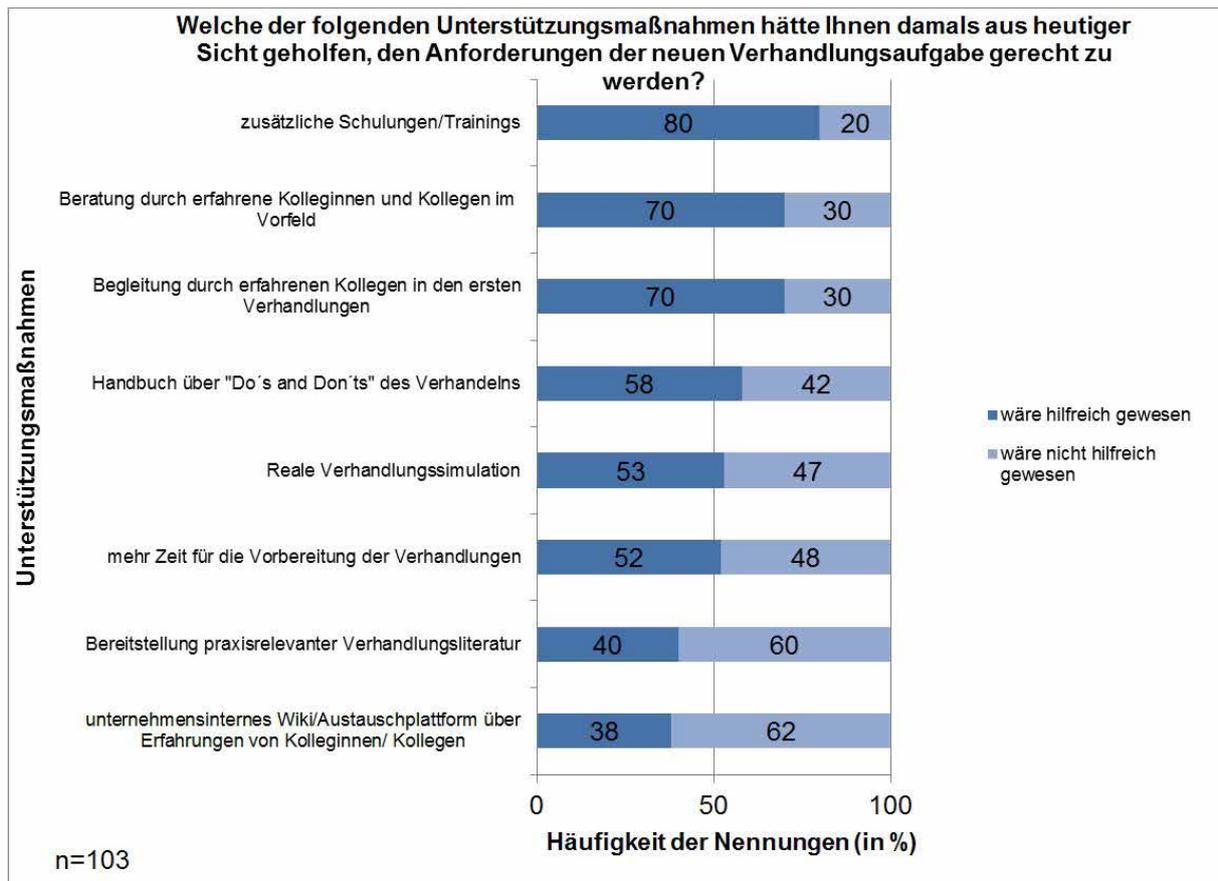


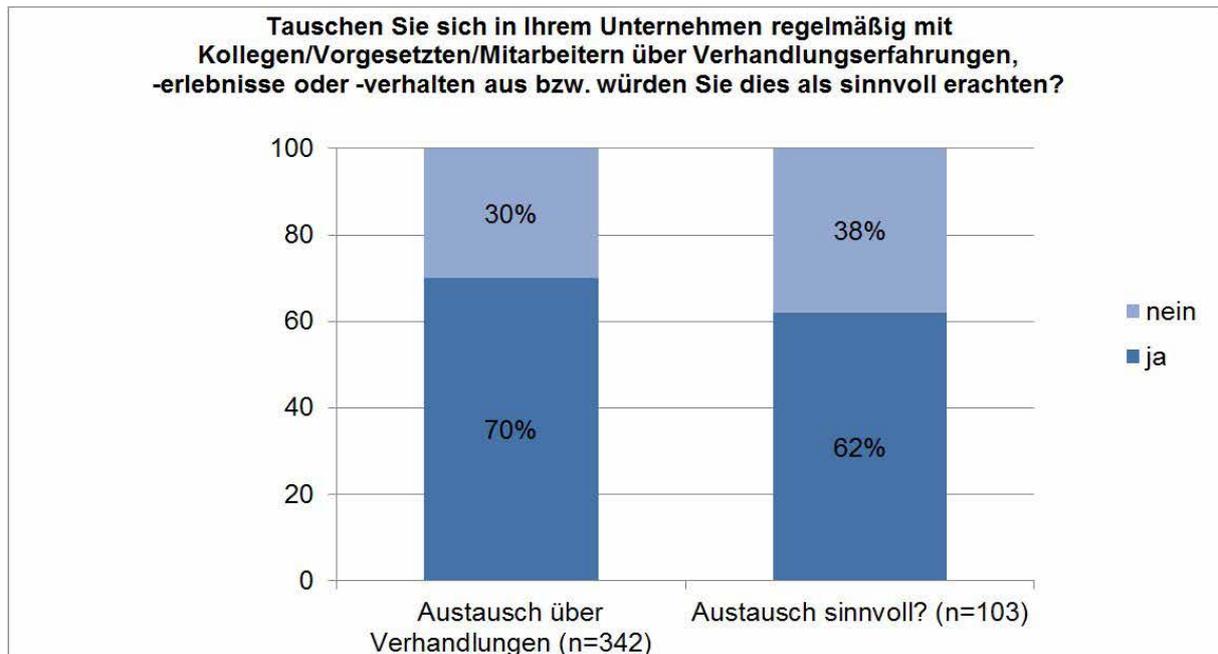
Abbildung 3-6 Art des Coachs/ Mentors, der zur Seite gestellt wird

Interessant ist darüber hinaus das Ergebnis, dass viele Befragte durchaus bereit wären, ihre Verhandlungserfahrung als Coach an „Neueinsteiger“ weiterzugeben. 80,4 % der Befragten gaben so an, dass sie bereit wären, ihre Verhandlungserfahrung an junge Verhandlende weiterzugeben. Sie könnten somit als Coach ihren unerfahrenen Kollegen den Einstieg in Verhandlungsfunktionen erleichtern.

Werden die Probanden konkret danach gefragt, welche Unterstützungsmaßnahmen sie sich von ihren Unternehmen gewünscht hätten, dann wurden vor allem zusätzliche Schulungen und Trainings (79,6 %), Beratung durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen im Vorfeld der Verhandlungen und Begleitung durch diese in den ersten Verhandlungen (jeweils etwa 70 %) genannt. Ein unternehmensinternes Wiki bzw. eine Austauschplattform stößt hingegen auf die geringste Zustimmung (37,9 %).



Eine andere Art, Verhandlungserfahrung zu erhalten und weiterzugeben, ist der regelmäßige Austausch mit Kollegen, Vorgesetzten oder anderen Mitarbeitern des Unternehmens über geführte Verhandlungen. 69,9 % aller Befragten nutzen diese Möglichkeit in ihrem Unternehmen (Abbildung 3-8). Bei Befragten der Unternehmensbereiche Marketing, Vertrieb und Einkauf (n=81) tauschen sich sogar 74,1 % der Probanden regelmäßig über Verhandlungen im Unternehmen aus.



*Abbildung 3-8 Austausch über Verhandlungen*

61,5 % derjenigen, die bisher noch keinen Austausch mit Kollegen hatten, würden eine Austauschmöglichkeit über Verhandlungspraktiken als sinnvoll und hilfreich einstufen.

### **Performance**

Trotz der – nach eigener Einschätzung der Befragten – nicht optimalen Vorbereitung auf die Übernahme von Verhandlungstätigkeiten (überwiegend keine spezielle Ausbildung, keine ausreichende Hilfestellung durch die Unternehmen) glaubt der überwiegende Teil der Befragten heute gute oder sogar sehr gute Verhandlungsergebnisse zu erzielen.

Im Mittel erreichen die Befragten in 66,7 % der Fälle ein gutes oder sehr gutes Verhandlungsergebnis. Bei dieser Selbsteinschätzung gibt es nahezu keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen. Bei Männern liegt der Mittelwert bei 67,16 % und bei Frauen bei 65,4 %.

Gründe für weniger gute Verhandlungsergebnisse sind vielfältig. Mangelnde Vorbereitung der eigenen sowie der Gegenseite werden hier ebenso als Gründe genannt wie zu ambitionierte Ziele, falsche Teambesetzungen oder schlechte Teamarbeit. Abbildung 3-9 zeigt die Einschätzung der Probanden in Bezug auf die Hauptgründe, die dazu führen, dass es nicht in jeder Verhandlung gelingt, ein gutes oder sehr gutes Verhandlungsergebnis zu erzielen. Die am häufigsten genannten Gründe sind zu ambitionierte Ziele der eigenen Seite (50,3 %) gefolgt von der Machtdominanz der Gegenseite (47,6 %). Schlechte Teamarbeit (10,7 %)

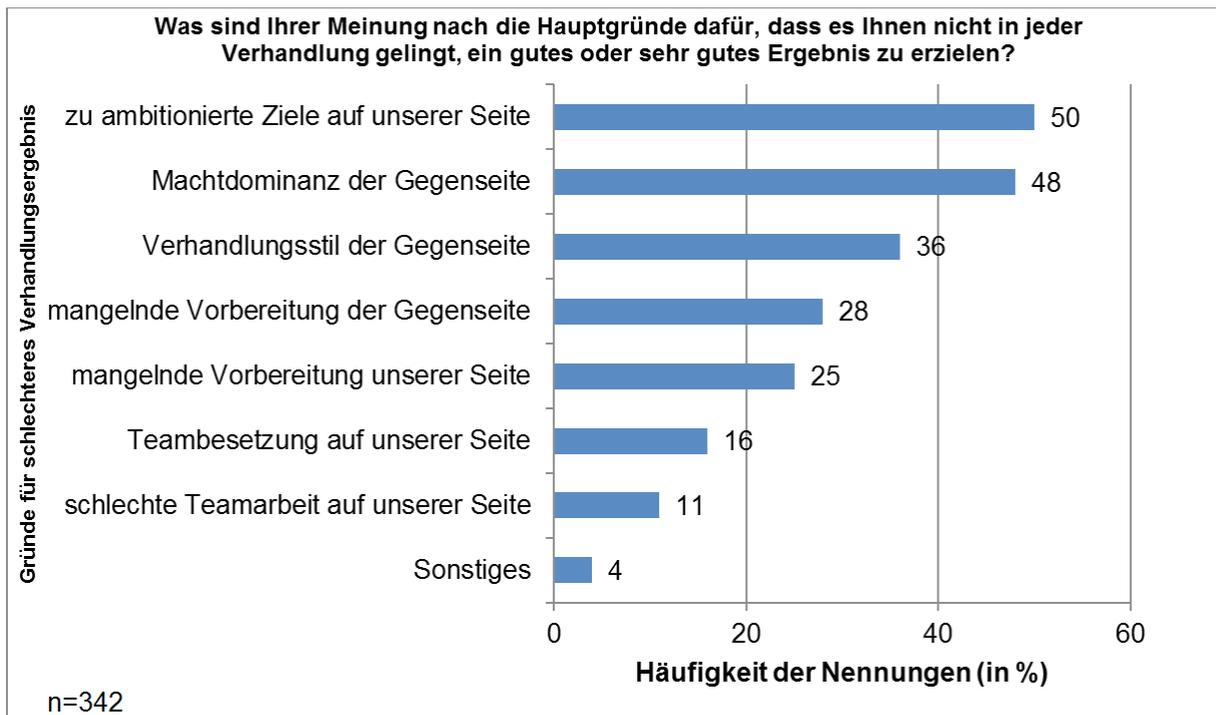


Abbildung 3-9 Hauptgründe für schlechteres Verhandlungsergebnis

sowie nicht adäquate Teambesetzungen (16,0 %) spielen hingegen nur eine untergeordnete Rolle.

Folgerichtig wird in einer verbesserten Zieldefinition für anstehende Verhandlungen eines der größten Verbesserungspotenziale für zukünftige Verhandlungen gesehen. Daneben kommt nach Einschätzung der Befragten vor allem auch der Analyse der Verhandlungsposition der Gegenseite eine entscheidende Bedeutung zur Verbesserung der eigenen

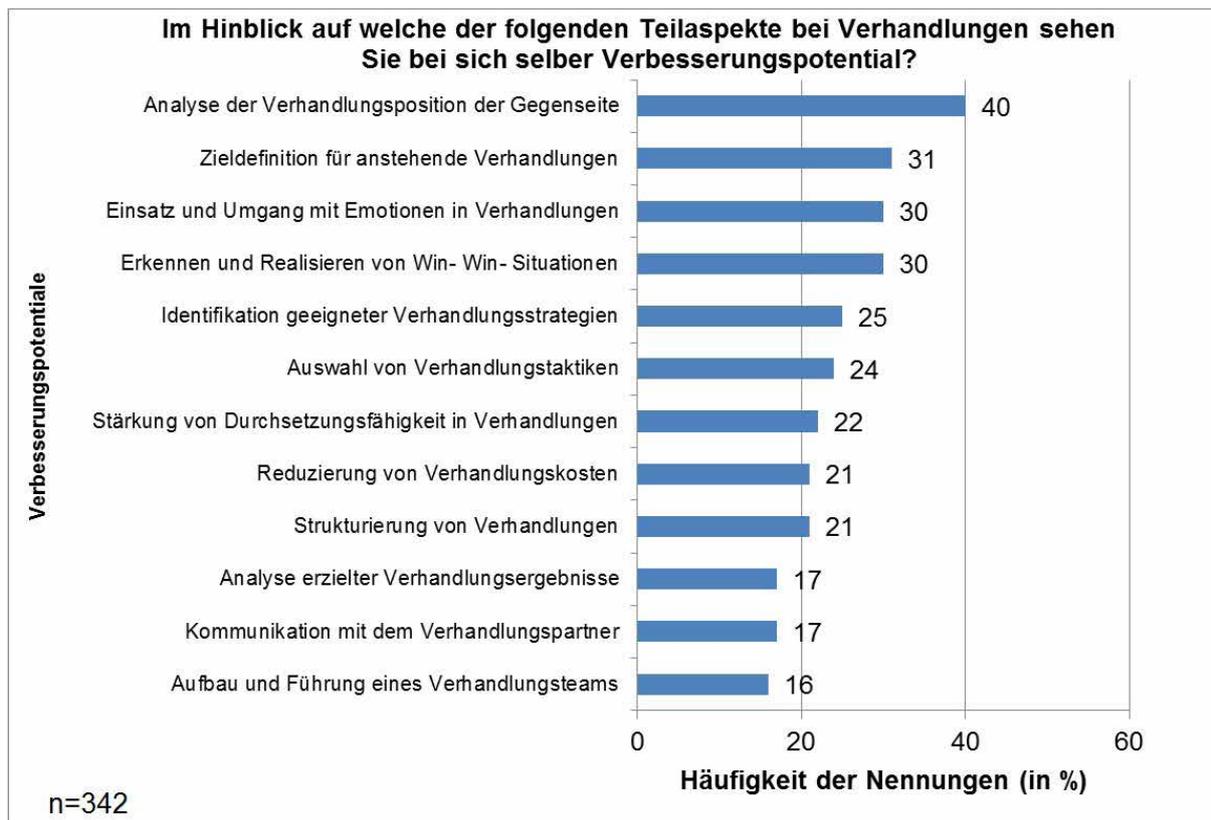


Abbildung 3-10 Verbesserungspotenziale in Teilaspekten von Verhandlungen

Verhandlungsleistung zu (vgl. Abb. 3-10).

#### Zwischenfazit

Die Befragung hat ergeben, dass nur ein geringer Anteil der Verhandelnden das „Verhandeln“ in ihrer Ausbildung systematisch erlernt hat. Dass dies als Manko eingeschätzt wird, zeigt sich daran, dass ein Großteil eine Integration des Verhandlungsthemas in die Ausbildung begrüßen würde – nicht zuletzt, da Verhandlungsfähigkeiten für die Karrieren im Unternehmen hilfreich sind. Auch durch Unternehmen werden Verhandelnde nach eigener Einschätzung nur unzureichend auf ihre Aufgaben vorbereitet. Werden Hilfestellungen von Unternehmen angeboten, so handelt es sich zumeist um Schulungen und Trainings. Die Befragten würden sich allerdings vor allem auch ein intensiveres Coaching für Verhandlungseinsteiger wünschen. Viele der Befragten würden sich dabei durchaus bereit erklären, jungen Verhandelnden als Coach zur Seite zu stehen. Zudem sehen viele Befragte den Austausch mit Kollegen über vergangene Verhandlungen als positiv an. Bezogen auf ihre eigenen Verhandlungsleistungen schätzt die überwiegende Mehrheit der Befragten ihre Verhandlungsergebnisse als gut oder sehr gut ein. Weniger gute Verhandlungsergebnisse sind nach Auffassung der Probanden zumeist auf zu ambitionierte eigene Ziele zurückzuführen.

### 3.2 Verhandlungsorganisation, -vorbereitung und -verhalten

#### Verhandlungsorganisation

Verhandlungen können alleine oder im Team stattfinden. Etwa ein Drittel der Befragten (38,3 %) gibt an, alleine zu verhandeln, wohingegen 41 % sowohl im Team als auch alleine verhandeln (Abbildung 3-11).

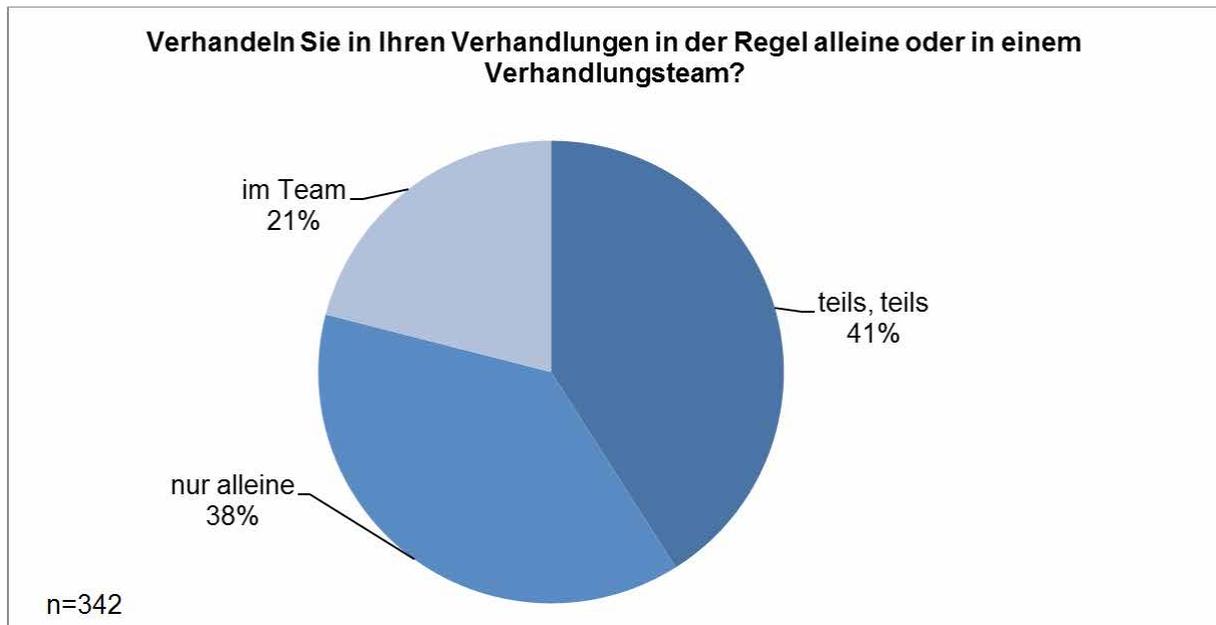


Abbildung 3-11 Verhandlungszusammensetzung

Dies ist bemerkenswert, da zugleich die Mehrheit der Probanden angibt, dass Teamverhandlungen im Grunde erfolgreicher als Einzelverhandlungen sind. Etwa ein Drittel der Befragten (32,5 %) können zwar zwischen Team- und Ein-Personen-Verhandlungen keine signifikanten Ergebnisunterschiede festmachen, zugleich sehen jedoch 44 % Teamverhandlungen als erfolgreicher an.

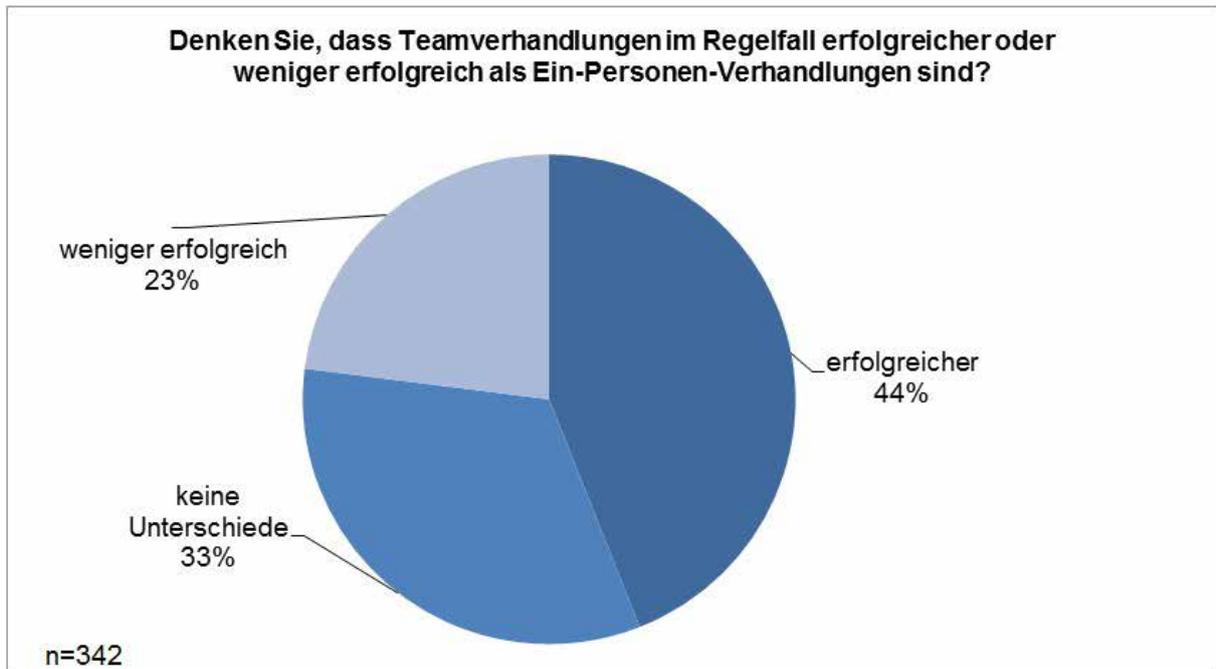


Abbildung 3-12 Erfolg von Teamverhandlungen im Vergleich zu Ein-Personen-Verhandlungen

Wird im Team oder teilweise im Team verhandelt, ist die Teamgröße von Interesse. Die meisten Befragten verhandeln im Team zu zweit (43,7 %) oder zu dritt (29,1 %). Nur vergleichsweise wenige Verhandlungen finden in großen Teams statt (vier und mehr Teilnehmer im Team) (Abbildung 3-13).

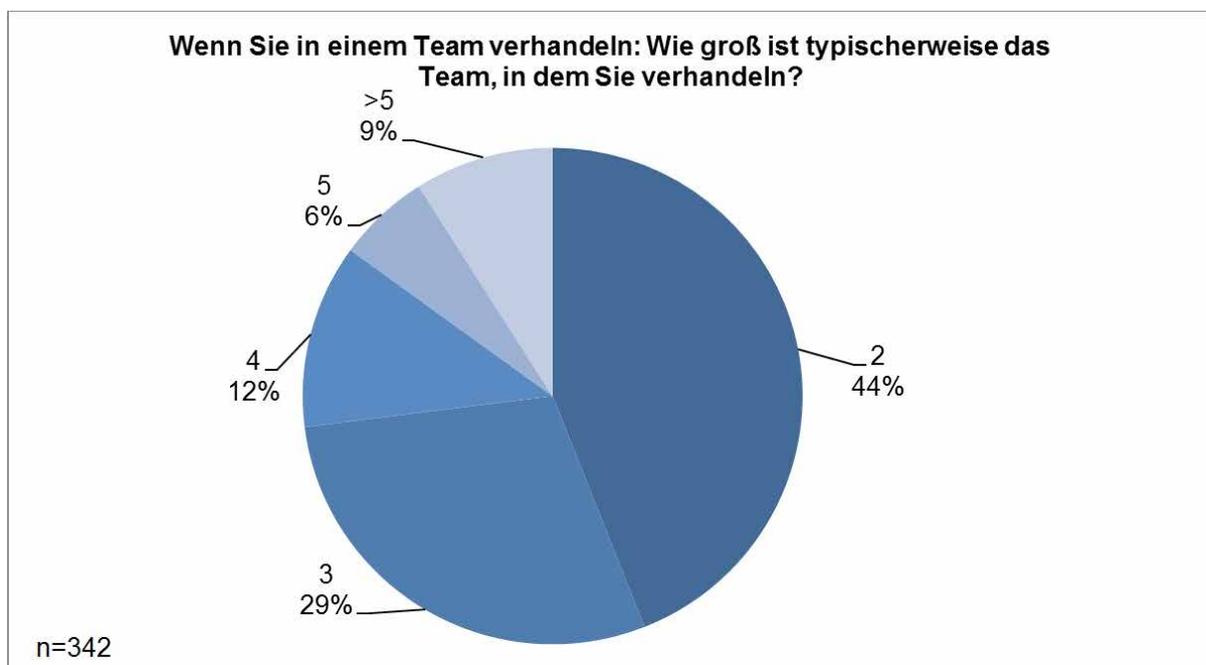


Abbildung 3-13 Anzahl der Personen in einem Verhandlungsteam

Daneben gehört zur Verhandlungsorganisation auch die Frage, über welche Medien die Verhandlungen geführt werden. Verhandlungen können so auf sehr verschiedene Art und Weise medial abgewickelt werden. Neben persönlichen Verhandlungsteilen („Face-to-Face“) können in Verhandlungen auch Verhandlungsteile telefonisch, per Mail, auf dem klassischen Postweg („schriftlich“), per Videokonferenz oder unter Einsatz von Verhandlungsunterstützungssystemen wie zum Beispiel E-Bidding-Systemen durchgeführt werden. Eine Übersicht über den durchschnittlichen, prozentualen Einsatz der verschiedenen Verhandlungsmedien liefert Abbildung 3-14.

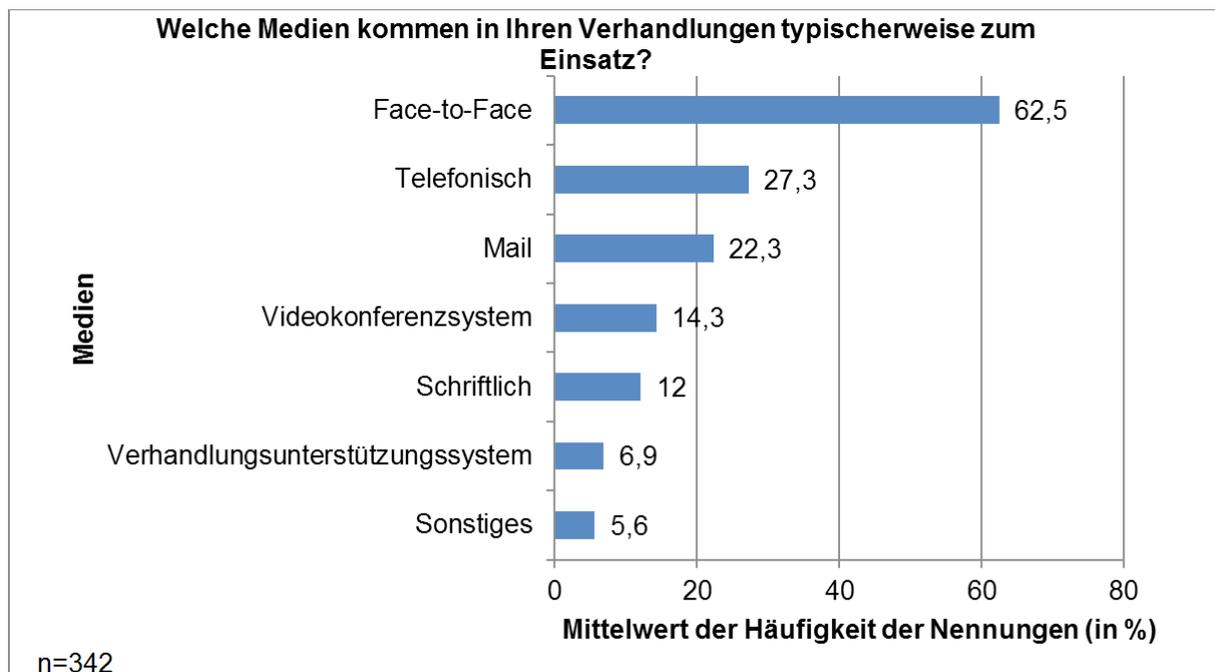


Abbildung 3-14 Verhandlungsmedien

Die Verhandlungsmedien können dabei sehr unterschiedlich im Verlauf der Verhandlungen eingesetzt werden. Die Befragten wurden daher gebeten, anzugeben, welche Medien sie zu Beginn, in der Mitte oder am Ende eines Verhandlungsprozesses benutzen. Die genaue Verteilung kann Abbildung 3-15 entnommen werden.

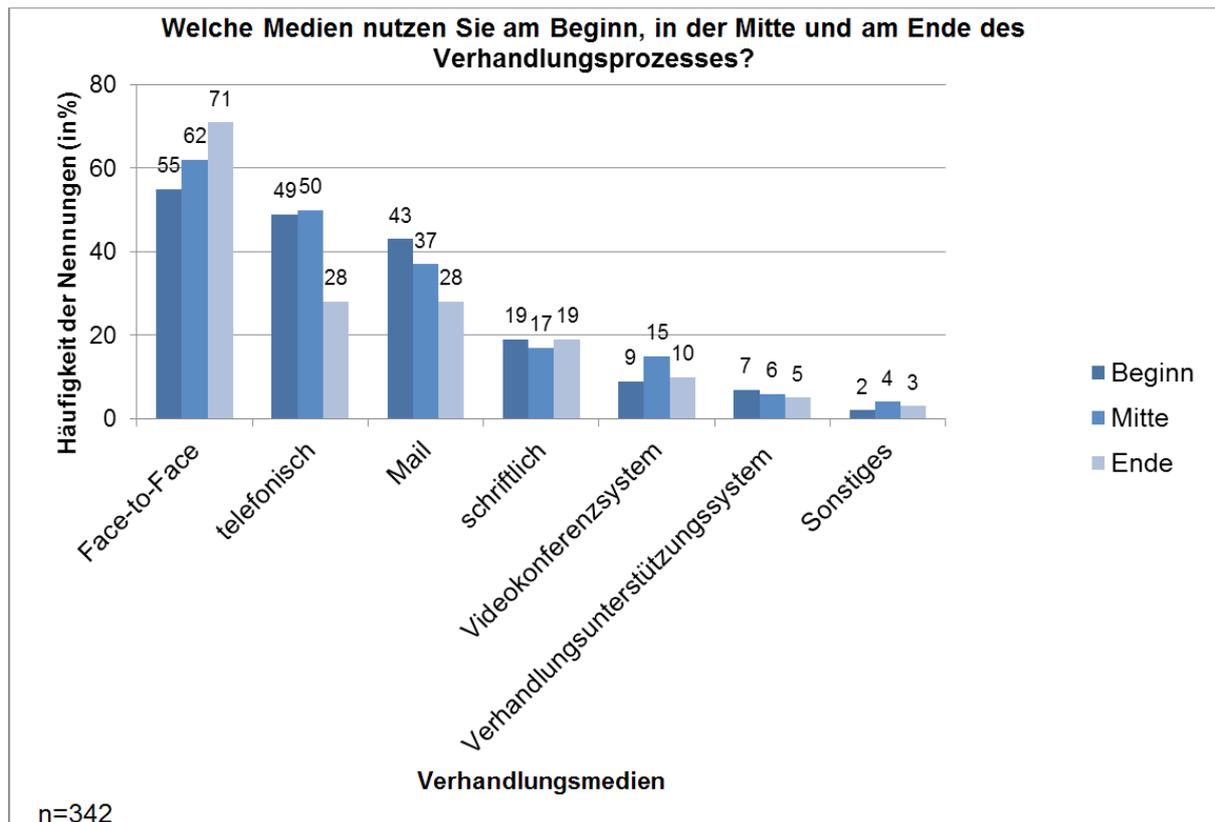


Abbildung 3-15 Verhandlungsmedien zu Beginn, in der Mitte und am Ende des Verhandlungsprozesses

Es ist deutlich erkennbar, dass der persönliche Kontakt zwischen den Verhandlungspartnern während der ganzen Verhandlungsperiode den größten Stellenwert einnimmt und am Ende der Verhandlungen besonders groß ist (71 %). Neben dem telefonischen Kontakt spielt auch der Mailkontakt zu Beginn und in der Mitte der Verhandlungen eine entscheidende Rolle. Videokonferenz- sowie Verhandlungsunterstützungssysteme sind ebenso wie der schriftliche Kontakt hingegen eher von geringerer Bedeutung.

### Verhandlungsvorbereitung

Die Verhandlungsvorbereitung ist ein entscheidender Baustein für eine erfolgreiche Verhandlung. Nur wenn sich Verhandelnde intensiv auf bevorstehende Verhandlungen vorbereiten, können sie ein bestmögliches Ergebnis in den Verhandlungen erzielen. Neben einer detaillierten Analyse der Verhandlungsgegenstände ist in der Phase der Verhandlungsvorbereitung auch eine Festlegung von Verhandlungszielen, -strategien und -taktiken erforderlich.

Im Rahmen der in der Studie durchgeführten Befragung wurden die Probanden auch zu der von ihnen typischerweise durchgeführten Verhandlungsvorbereitung befragt.

Die Probanden wurden konkret gefragt, ob sie sich für ihre Verhandlungen immer konkrete Ziele setzen, die sie in ihren Verhandlungen erreichen wollen. Bei einem Großteil der Befragten (74,6 %) ist dies der Fall. Die Verteilung kann Abbildung 3-16 entnommen werden.



Abbildung 3-16 Zielsetzung in Verhandlungen

Ebenso gehört zu einer Verhandlungsvorbereitung, sich Gedanken zu möglichen Zugeständnissen zu machen. So können Verhandelnde nicht davon ausgehen, dass sie ihre Verhandlungsziele durchgängig vollständig erreichen können. Daher gehören Konzessionen zu Verhandlungen dazu. Diese müssen allerdings vorbereitet werden. Daher wurden die Probanden gefragt, ob sie sich im Vorfeld der Verhandlungen Gedanken machen, bei welchen Verhandlungsgegenständen sie am ehesten zu Zugeständnissen bereit wären. 84,2 % der Befragten gaben an, dies zu tun (Abbildung 3-17).

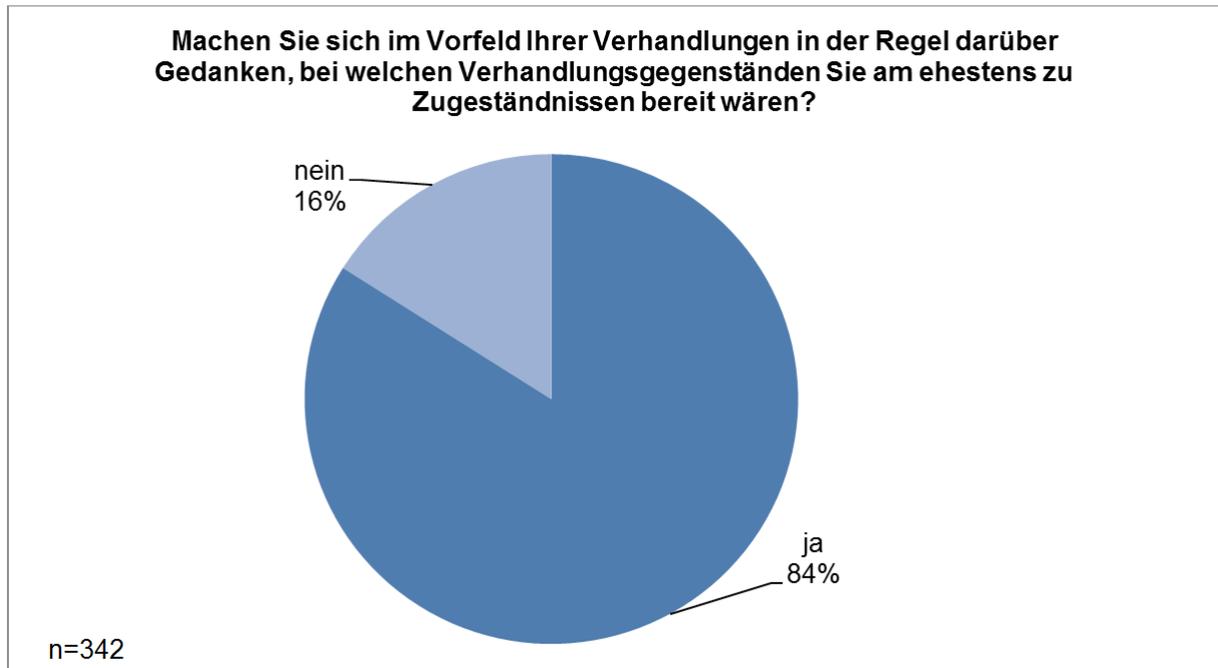


Abbildung 3-17 Gedanken über Zugeständnisse

Die Befragten, die sich über Zugeständnisse Gedanken machen, wurden zudem gebeten, anzugeben, ob sie sich auch über die Größe ihrer ersten Zugeständnisse Gedanken machen. Fast die Hälfte der Befragten (47,8 %) gibt an, sich darüber Gedanken zu machen. Allerdings sagen 34 % dies nur gelegentlich zu machen und immerhin 18 % sagen, dies innerhalb der Verhandlung nicht zu machen (Abbildung 3-18).

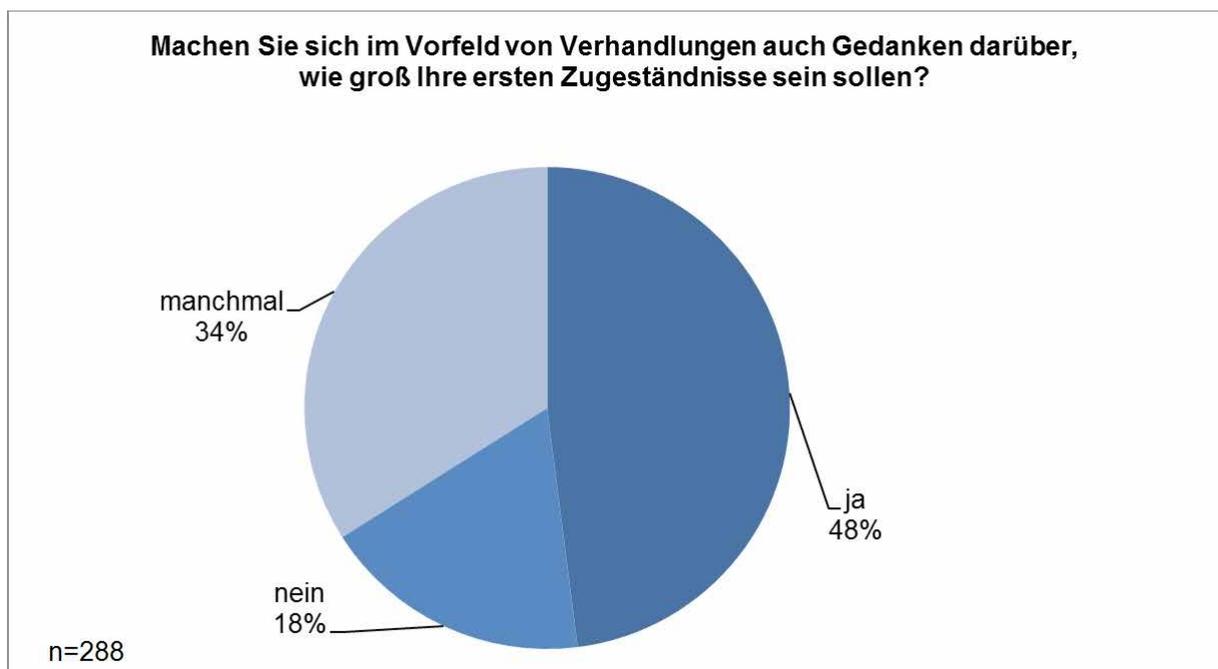


Abbildung 3-18 Gedanken über Größe der ersten Zugeständnisse

Um Verhandlungen vorzubereiten, werden in manchen Unternehmen standardisierte Formblätter benutzt (nicht zuletzt, um die Durchführung der Verhandlungsvorbereitung in der Organisation sicherzustellen). Auf diesen können beispielsweise Verhandlungsgegenstände benannt, verfolgte Verhandlungsziele konkretisiert und Verhandlungsstrategien angegeben werden. Mehr als die Hälfte der Befragten (59,9 %) gibt an, solche Formblätter nicht im Unternehmen zu haben. Zudem geben 22 % der Befragten an, dass es solche Formblätter zwar bei ihnen im Unternehmen gebe, dass sie persönlich diese aber nicht nutzten. Nur 13 % der Befragten nutzen solche Formblätter. Die genaue Verteilung kann in Abbildung 3-19 eingesehen werden.

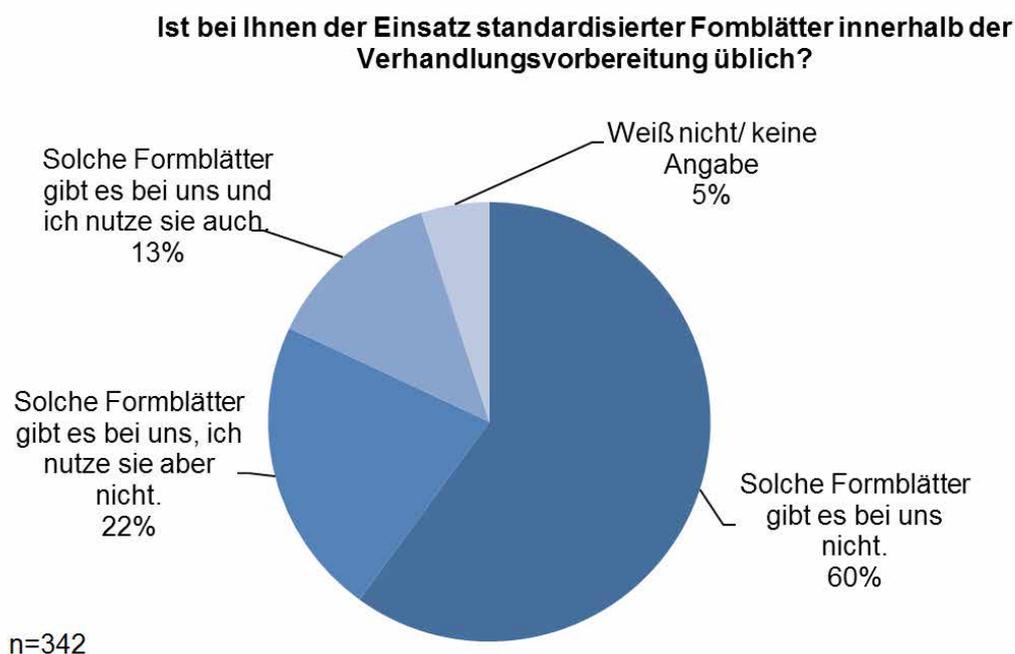


Abbildung 3-19 Einsatz standardisierter Formblätter in der Verhandlungsvorbereitung

### Verhandlungsverhalten

Schließlich hängt Verhandlungserfolg natürlich auch vom konkreten Verhandlungsverhalten der Verhandelnden ab. Dieses wird (u.a.) durch die Bereitschaft zu Zugeständnissen, dem persönlichen Verhandlungsstil und in diesem Zusammenhang auch dem ethischen Verhandlungsstil beeinflusst. Zu allen diesen Bereichen wurden auch die Probanden in der vorliegenden Untersuchung befragt.

Im Hinblick auf Zugeständnisse, die der Gegenseite gemacht werden, stellt sich für Verhandelnde die Frage, ob es für den Verhandlungserfolg wichtig ist, wer als erster Zugeständnisse macht. Gemäß der Erfahrung der Befragten (43,9 %) wird das Verhandlungsergebnis in den meisten Fällen hiervon aber nicht beeinflusst. Jeweils 28 % der Befragten sehen es als

vorteilhaft bzw. nachteilig an, wenn der Gegenseite zuerst etwas zugestanden wird (Abbildung 3-20).

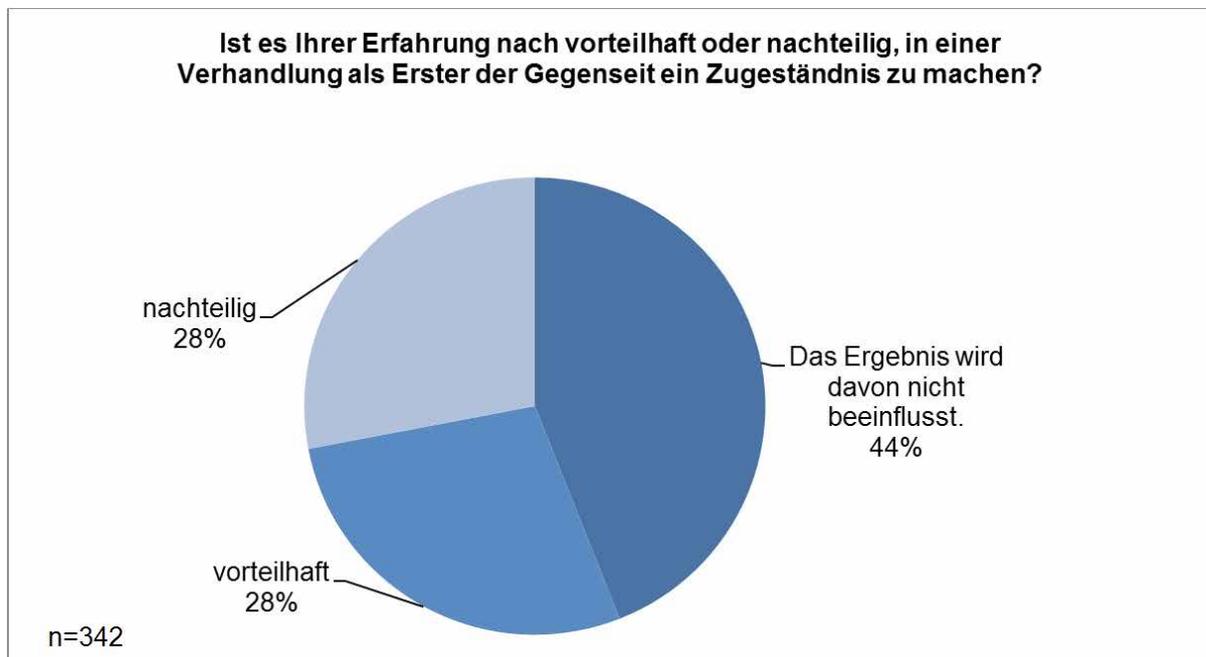
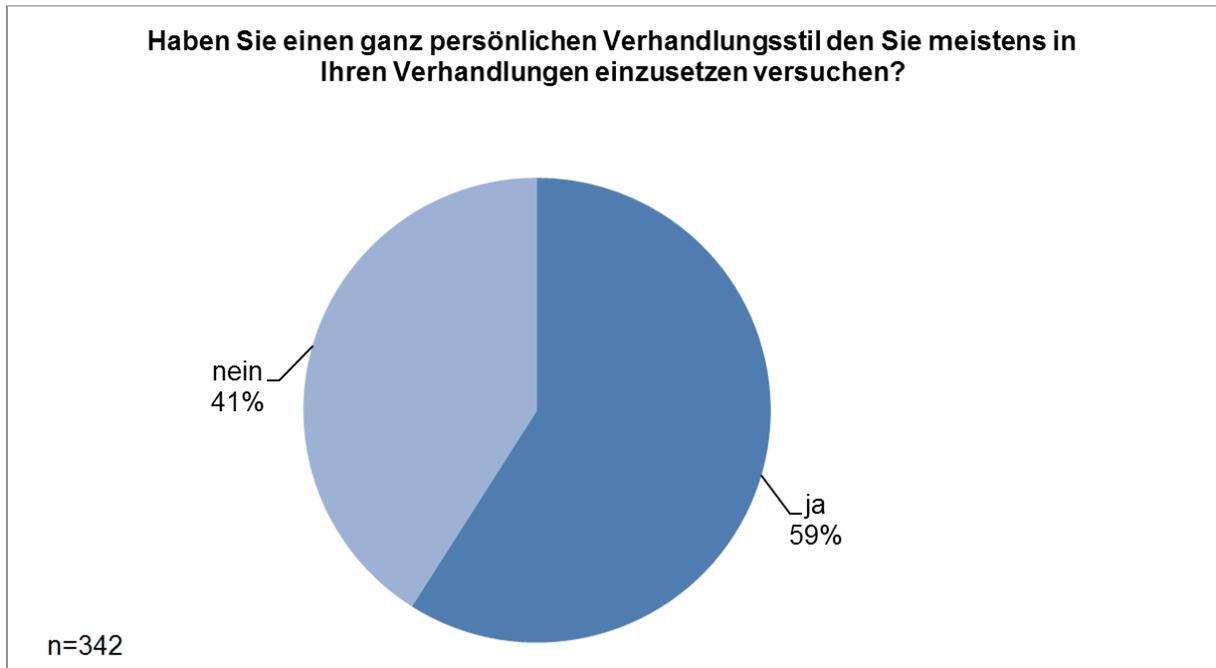


Abbildung 3-20 Erstes Zugeständnis an Gegenseite

Im Hinblick auf den Verhandlungsstil der Befragten geben 59,4 % über an, einen eigenen, individuellen Stil zu verfügen. 40,6 % der Befragten geben hingegen an, keinen ganz bestimmten Verhandlungsstil zu besitzen, den sie meistens in Verhandlungen einzusetzen versuchen (Abbildung 3-21).



*Abbildung 3-21 Persönlicher Verhandlungsstil*

Probanden, die angegeben haben, einen persönlichen Verhandlungsstil zu besitzen, wurden nach den Merkmalen ihres Stils befragt. Wie in der Literatur üblich, wurden die Verhandlungsstile dahingegen klassifiziert, inwieweit bei den Verhandlungen die eigenen Interessen und die Interessen der Gegenseite Berücksichtigung finden.

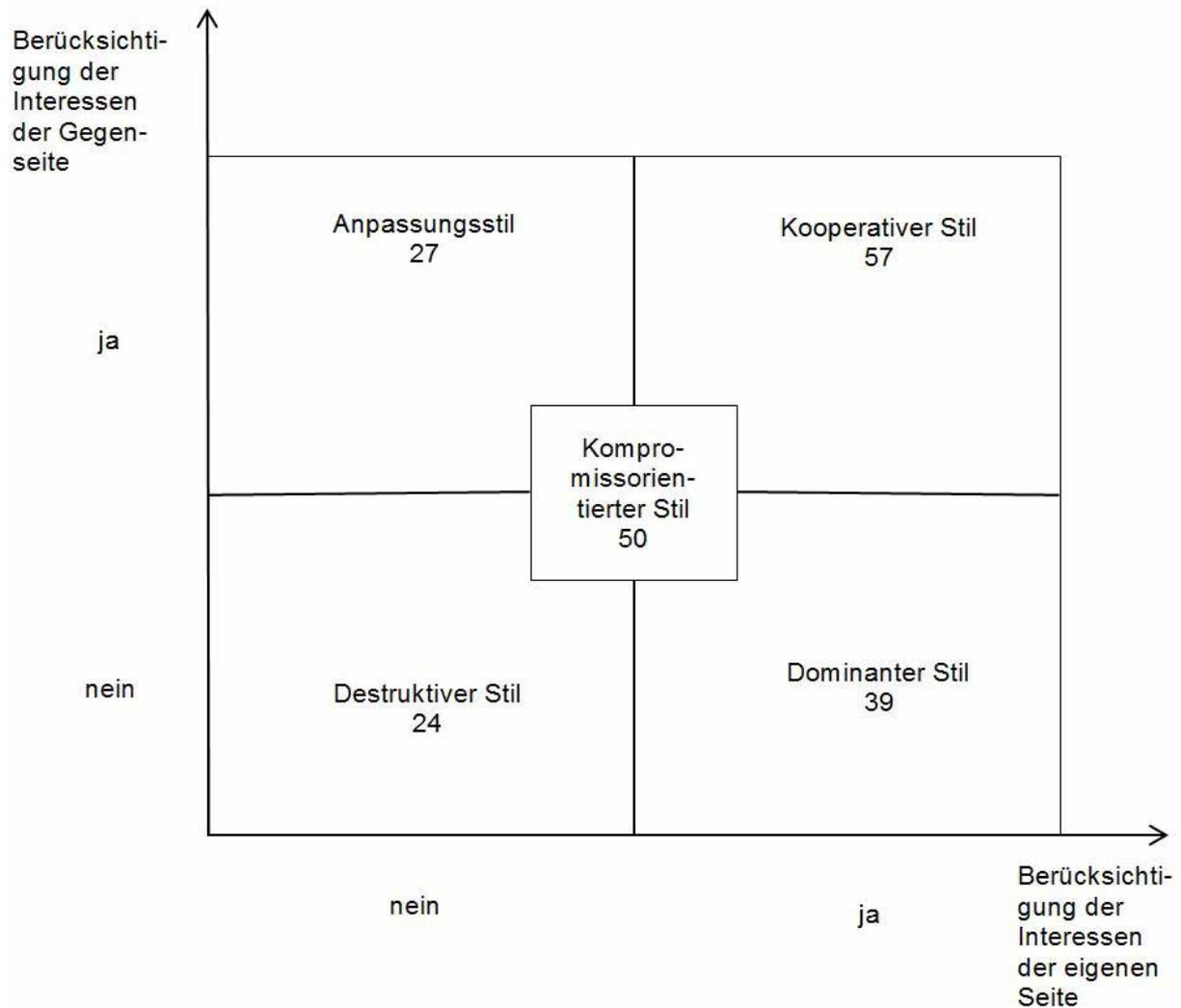
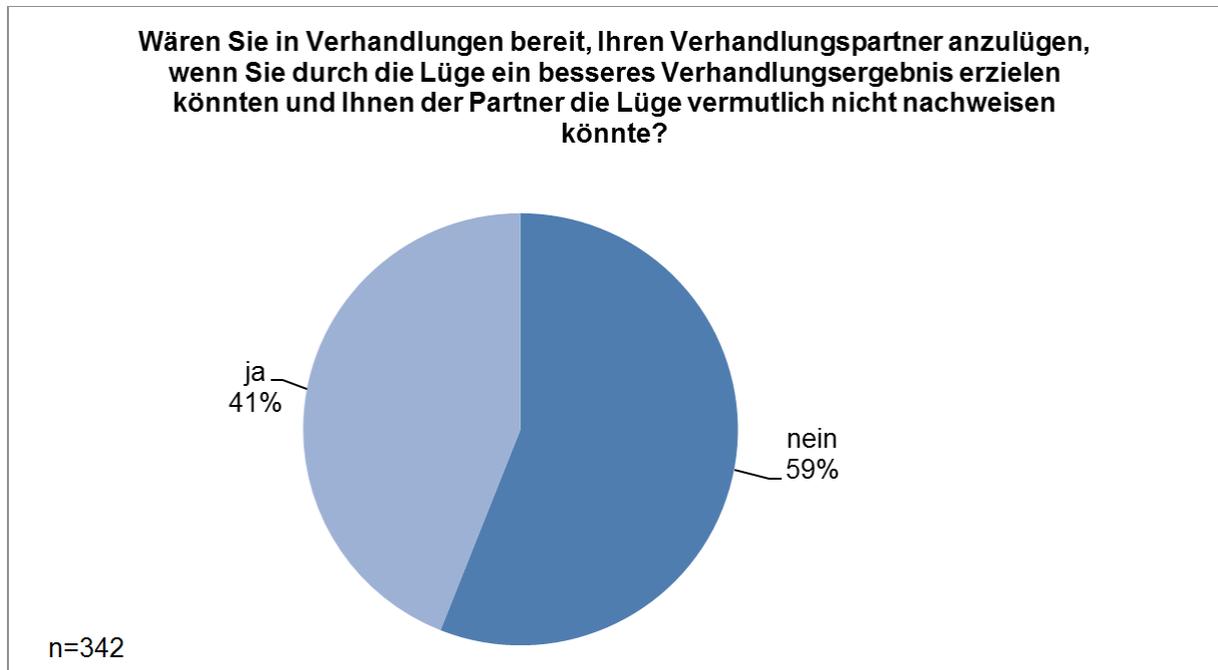


Abbildung 3-22 Charakteristika des Verhandlungsstils der Befragten

Hierzu konnten die Probanden für verschiedene Aussagen zu den in Abbildung 3-22 differenzierten Seiten Punktwerte zwischen 0 („kennzeichnet meinen Verhandlungsstil gar nicht“) und 100 („kennzeichnet meinen Verhandlungsstil sehr gut“) vergeben. Die Ergebnisse hierzu zeigen, dass sich die meisten Verhandelnden um eine Win-Win-Situation („kooperativer Stil“) mit der Gegenseite bemühen, wohingegen die wenigsten Befragten versuchen, das Ergebnis weder zu ihren Gunsten noch zu den Gunsten der Gegenseite zu beeinflussen („destruktiver Stil“). Abbildung 3-22 zeigt aber auch, dass die meisten Probanden mehr als einen Stil verfolgen. So macht die Gesamtpunktschme von knapp 200 Punkten, dass die Probanden im Durchschnitt durch zwei Stilformen zugleich gekennzeichnet sind.

Ein Element, das den Verhandlungsstil der befragten Verhandlungsführer mehr oder weniger kennzeichnet, stellt die Bereitschaft dar, in Verhandlungen zu lügen. Die Probanden wurden gefragt, ob sie bereit wären, ihren Verhandlungspartner anzulügen, wenn sie dadurch ein besseres Verhandlungsergebnis erzielen könnten und der Verhandlungspartner die Lüge

vermutlich nicht nachweisen könnte. Abbildung 3-23 zeigt, dass ein größerer Anteil der Befragten seinen Gegenüber nicht anlügen und stattdessen die Verhandlung ehrlich führen möchte.



*Abbildung 3-23 Lügen in Verhandlungen*

Bei dieser Frage ist allerdings nicht auszuschließen, dass die Antworten zum Teil zumindest durch sozial-erwünschtes Antwortverhalten hervorgerufen wurden. So kommen andere empirische Untersuchungen zu deutlich größeren Anteilen, wenn es um die Bereitschaft geht, in Verhandlungen zu lügen (vgl. O'Connor/Carnevale, 1997).

Des Weiteren wurden die Befragten in diesem Fragenbereich auch gebeten, eine Einschätzung über den Anteil ihrer Verhandlungspartner abzugeben, die sie in vergangenen Verhandlungen mindestens einmal angelogen haben. Der Mittelwert der Angaben lag hierbei bei 43,43 %. Die genaue Verteilung kann der Abbildung 3-24 entnommen werden.

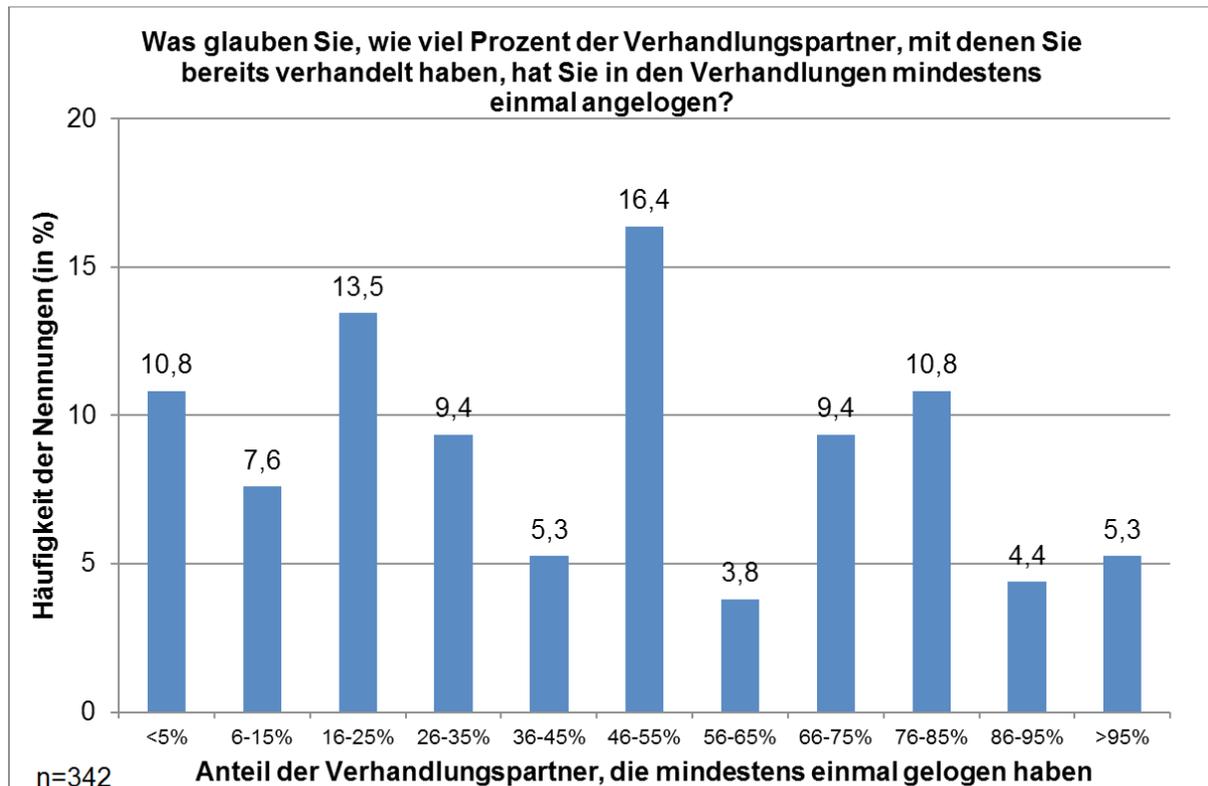


Abbildung 3-24 Anteil der Verhandlungspartner, die mindestens einmal gelogen haben

### Zwischenfazit

Insgesamt kommt die Untersuchung in Bezug auf die Verhandlungsorganisation, -vorbereitung und das Verhandlungsverhalten zu folgenden interessanten Ergebnissen:

- Die meisten Probanden verhandeln – zumindest teilweise – in Teams. Die Teams sind zumeist 2-4 Personen stark.
- Die meisten Verhandlungen werden Face-to-Face, telefonisch oder per Mail geführt. Videokonferenzsysteme, schriftliche Verhandlungen oder Verhandlungsunterstützungssysteme kommen hingegen nur selten zum Einsatz.
- In der Vorbereitung setzen sich die meisten Probanden Ziele und machen sich auch im Vorfeld Gedanken über Zugeständnisse.
- Formblätter zur Verhandlungsvorbereitung werden allerdings überwiegend nicht eingesetzt.
- Die Mehrzahl der Befragten hat einen persönlichen Verhandlungsstil. Allerdings ist dieser durch verschiedene Stilelemente zugleich geprägt.
- Der überwiegende Teil der Befragten gibt an, in Verhandlungen nicht zu lügen und auch in Verhandlungen nicht angelogen zu werden.

### 3.3 Nachverhandlung

Neben Einschätzungen zu Verhandlungen im Allgemeinen wurden die Probanden auch gezielt zu Nachverhandlungen befragt. Hierbei handelt es sich um eine aktuelle Erscheinungsform in der Praxis, wonach eine oder beide Verhandlungsparteien nach dem Abschluss von Verhandlungen versuchen, die bereits erzielte Einigung nochmals in Frage zu stellen und den Verhandlungspartner zu weiteren Zugeständnissen zu bewegen. Ein Großteil der Befragten (78,9 %) hat bereits Erfahrungen mit solchen Nachverhandlungen in ihrem Verhandlungsalltag gemacht (Abbildung 3-25).

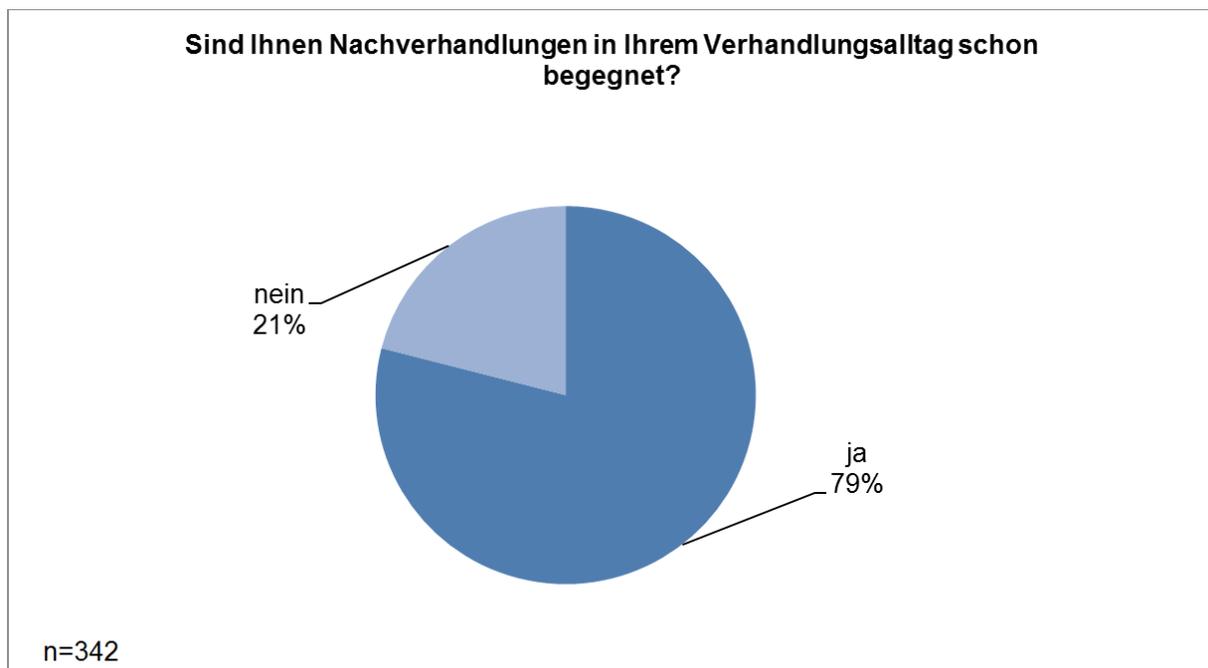
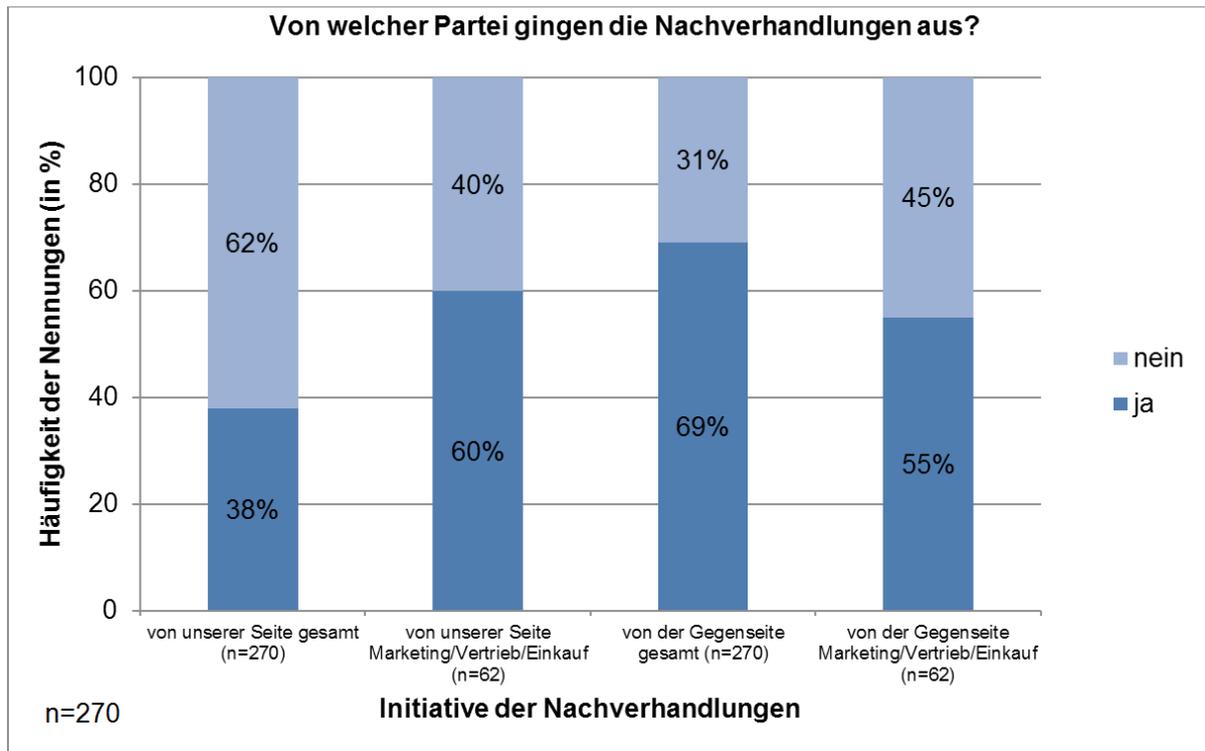


Abbildung 3-25 Erfahrung mit Nachverhandlungen

Bei Nachverhandlungen ist nun zunächst von Interesse, von wem diese ausgehen. Aus der Untersuchung, bei der Mehrfachnennungen möglich waren, geht hervor, dass in 38,1 % der Fälle die Nachverhandlungen von der Seite des Befragten ausgingen, wohingegen 69,3 % der Befragten angaben, dass die Initiative für Nachverhandlungen von der Gegenseite kam (Abbildung 3-26). In einigen Fällen wurden also Nachverhandlungen von beiden Verhandlungspartnern initiiert.



*Abbildung 3-26 Initiative für Nachverhandlungen*

Auch wenn ein solches „Nachkarten“ auf den ersten Blick unlauter wirkt, zeigen Fragen zum Erfolg dieses Vorgehens, dass die Initiatoren hiermit durchaus Erfolg haben. So zeigt sich, dass den von der Gegenseite initiierten Nachverhandlungen in Teilen nachgekommen wurde (68,8 %). Eine generelle Ablehnung der Nachverhandlungen fand nur in etwa 30 % der Fälle statt. Die Verteilung ist in Abbildung 3-27 einzusehen.



Abbildung 3-27 Umgang mit Nachverhandlungsforderungen der Gegenseite

Das gleiche Bild zeigt sich schließlich auch bei selbstinitiierten Nachverhandlungen. Der Großteil gibt an, dass er mit eigenen Nachverhandlungen teilweise Erfolg hatte (57,4 %). Zudem geben sogar mehr Befragungsteilnehmer an, dass ihre Nachverhandlungen mehr Erfolg (30,8 %) als Misserfolg (11,8 %) hatten (vgl. Abbildung 3-28).

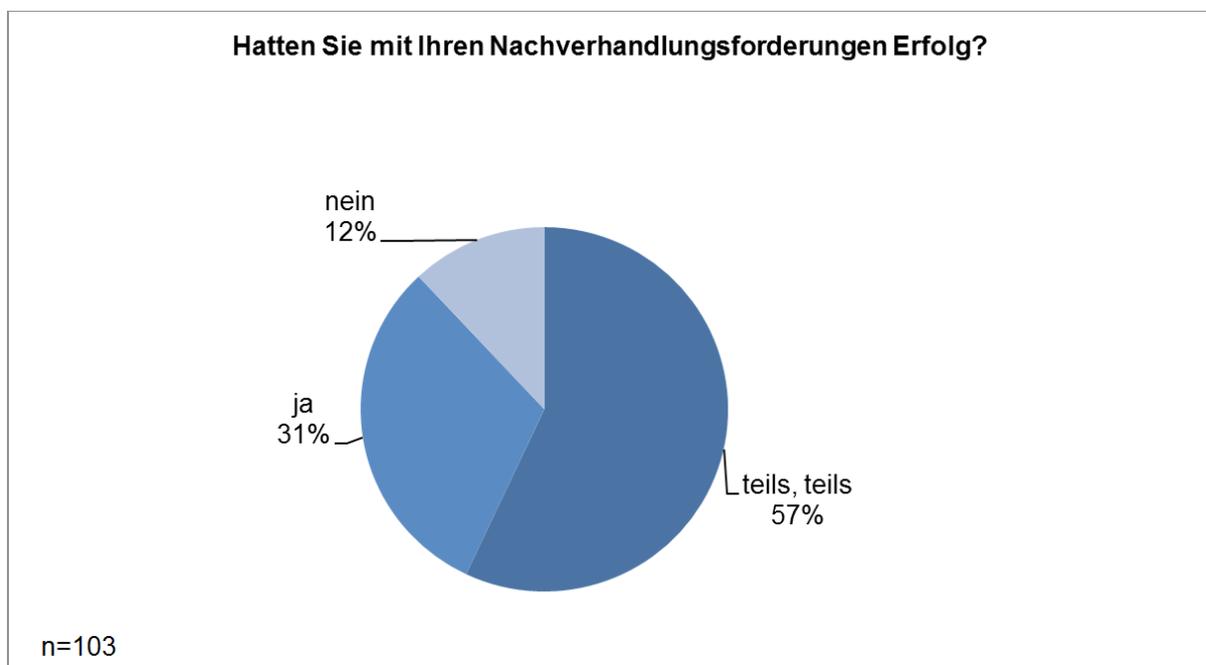


Abbildung 3-28 Erfolg eigener Nachverhandlungsforderungen

Ein Argument, das immer wieder gegen Nachverhandlungen angeführt wird, ist der negative Einfluss auf die Geschäftsbeziehung der Verhandlungspartner (vgl. Schondube, 2006). So ist zu vermuten, dass Nachverhandlungen, die auf keinen sachlichen Gründen basieren und allein dazu dienen, nachträglich bereits erreichte Verhandlungsergebnisse zulasten des Verhandlungspartners zu verbessern, vom Verhandlungspartner negativ bewertet werden und zu entsprechenden Konsequenzen in der Zukunft führen. Und tatsächlich geben 90 % der Befragten an, dass Nachverhandlungen zumindest teilweise einen negativen Einfluss auf die Geschäftsbeziehung haben. Dem kurzfristigen Erfolg stehen also langfristige Gefahren und Risiken gegenüber.

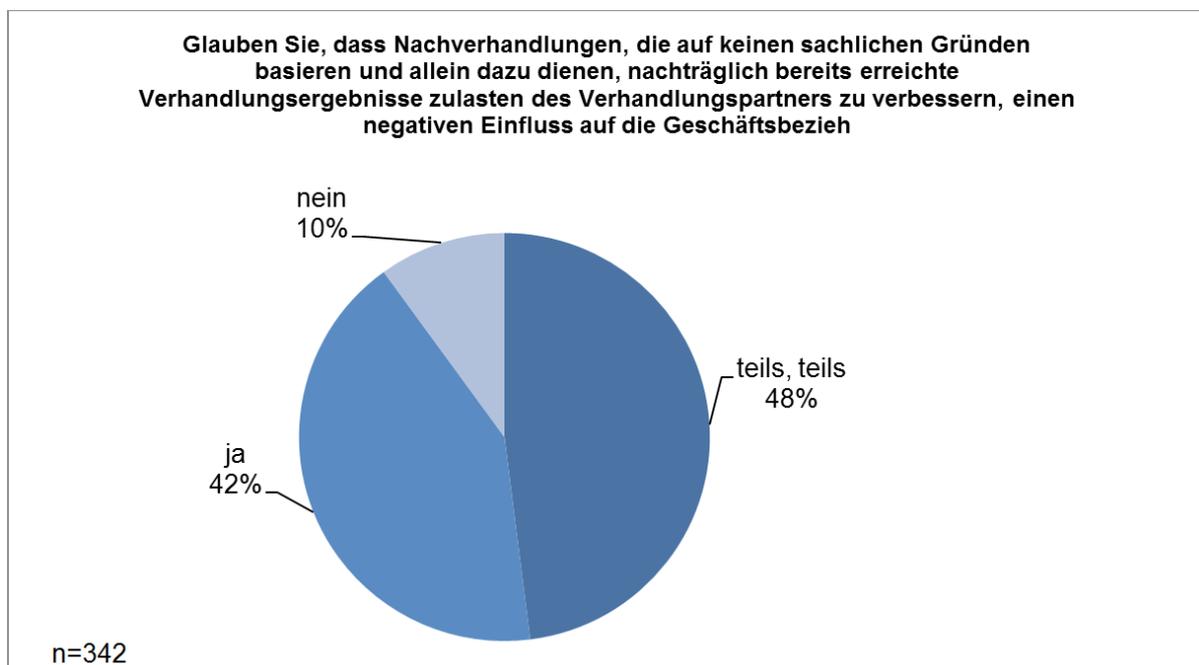


Abbildung 3-29 Negativer Einfluss unsachlicher Nachverhandlungen auf die Geschäftsbeziehung

### 3.4 Sonstige allgemeine Einschätzungen zum Verhandlungsmanagement

Abschließend wurden den Befragten noch einige allgemeine Fragen zu Verhandlungen vorgelegt. Hierbei ging es vor allem darum, die persönlichen Einschätzungen der Befragten kennenzulernen.

Die Verhandelnden wurden hierbei zunächst gefragt, welche von verschiedenen, ihnen vorgelegten Aussagen, in Bezug auf Verhandlungen ihrer Meinung nach zutreffen. Die der Frage zu Grunde liegende Bewertungsskala reichte von 1 („trifft gar nicht zu“) bis 5 („trifft voll zu“). Der Aussage „Frauen besitzen einen anderen Verhandlungsstil als Männer“ wurde dabei die größte Zustimmung entgegengebracht. Hingegen stimmen die wenigsten Befragten der Aussage „Verhandlungsmanagementsysteme sind nur etwas für Großunternehmen“ zu (Abbildung 3-30).

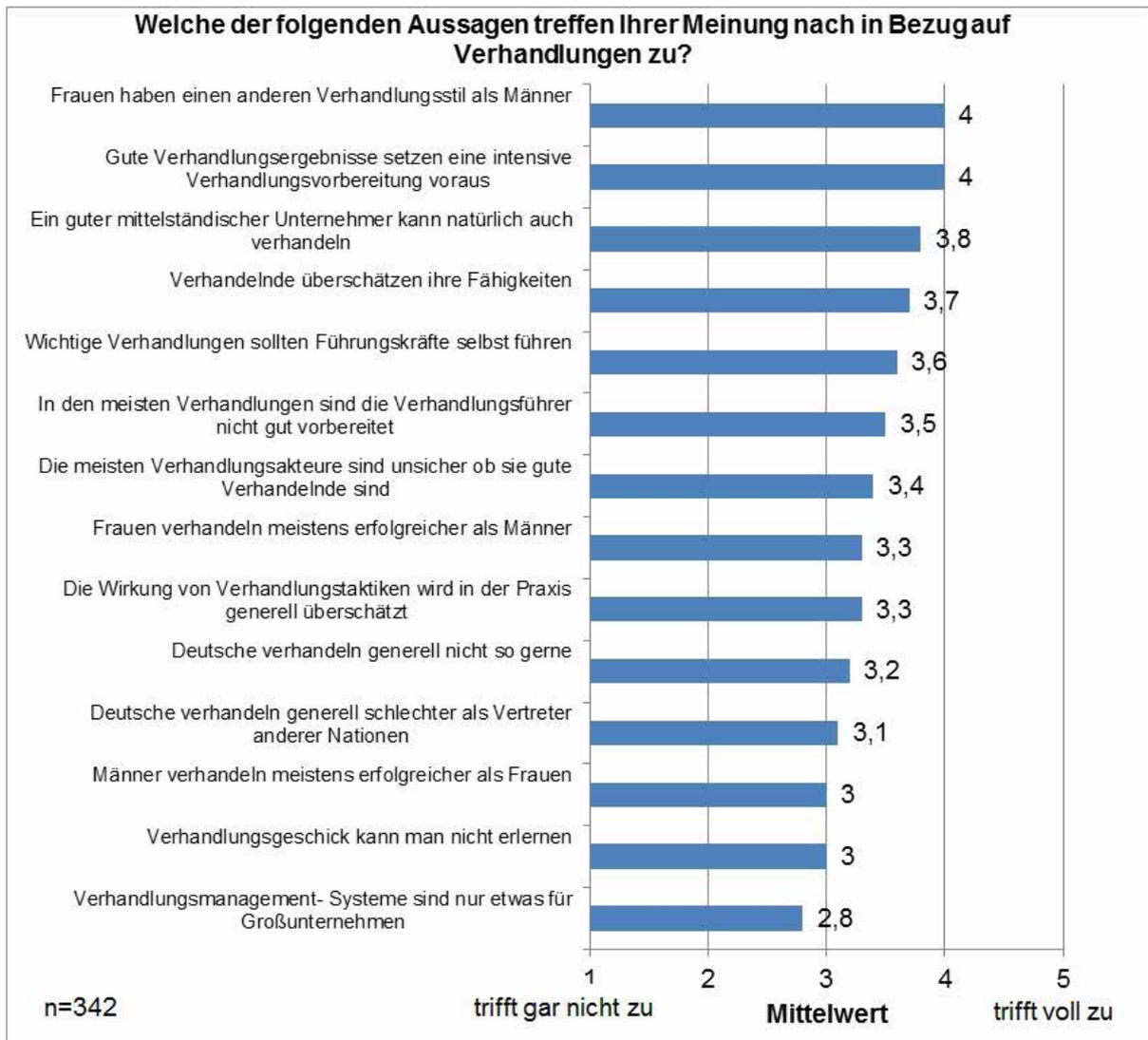


Abbildung 3-30 Aussagen über Verhandlungen

Da genderbezogene Aspekte eine relativ große Bedeutung innerhalb der Verhandlungsforschung einnehmen, wurden die Probanden auch gefragt, ob sie lieber mit Männern oder mit Frauen verhandeln oder ob ihnen das Geschlecht ihres Verhandlungspartners egal ist. Dem größten Teil der Befragten ist es dabei gleichgültig, mit wem sie verhandeln (78,9 %). Lediglich 12,9 % der Befragten gaben an, lieber mit Männern zu verhandeln. Etwa gleich gering ist der Anteil derjenigen, die lieber mit Frauen verhandeln (8,2 %). Die Verteilung kann Abbildung 3-31 entnommen werden.

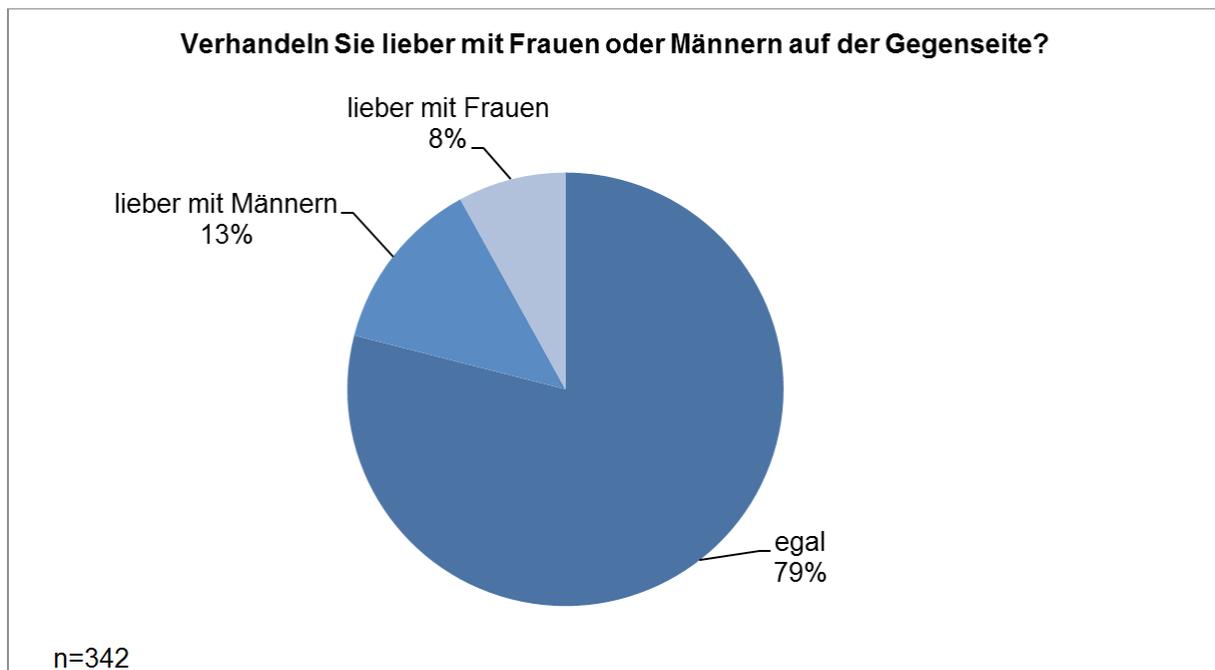


Abbildung 3-31 Präferenz für Verhandlungspartner

Diejenigen, denen ihr Verhandlungspartner nicht egal ist, wurden zudem gefragt warum sie lieber mit Männer oder Frauen verhandeln. Dabei sollten die Befragten ihre Entscheidungsgründe angeben.

An Frauen wird demnach geschätzt, dass mit ihnen eine emotionalere Beziehung aufbaubar ist und dass sie kommunikativer sind. Zudem werden sie als ehrlicher und geradliniger beschrieben. Gemäß der Einschätzung der Probanden kann mit ihnen in besserer Atmosphäre verhandelt werden und sie sind besser vorbereitet, netter und nicht so aggressiv wie ihre männlichen Kollegen. Zudem ist es bei einer Verhandlung mit Frauen nach Auffassung dieses Teils der Befragten einfacher, zum gewünschten Ergebnis zu kommen.

Im Gegensatz dazu wird an männlichen Verhandlungspartnern ihre Ehrlichkeit, ihr rationales Verhalten, ihre Denkweise und Erfahrung geschätzt. Sie gelten im Unterschied zu Frauen als lockerer, besser analysierbar und weder emotional noch „zickig“. Nach Einschätzung der Befragten sind Verhandlungen mit Männern zudem schneller und dynamischer.

---

## 4 Fazit

Da bislang in der Verhandlungsforschung relativ wenige Erkenntnisse über das reale Verhandlungsverhalten in der Praxis vorliegt – zumeist basieren wissenschaftliche Untersuchungen auf Verhandlungssimulationen –, wurde im Herbst 2014 eine großzählige Untersuchung zum Verhandeln in der Praxis durchgeführt. Mehr als 320 erfahrene Verhandlungspraktiker wurden in einer Online-Untersuchung gebeten, Auskünfte zu den von Ihnen geführten Verhandlungen zu geben. Neben vielen interessanten Detailergebnissen, die das Verhandlungsverhalten, die Verhandlungsorganisation, die Verhandlungsvorbereitung und die Verhandlungsführung in der Praxis beschreiben, zeigt die Untersuchung vor allem, dass nur ein geringer Anteil der Handelnden das „Verhandeln“ in seiner Ausbildung systematisch erlernt hat. Dies wird von den Verhandlungspraktikern als Manko eingestuft. Daher würden diese eine stärkere Integration des Verhandlungsthemas in die Ausbildung begrüßen – auch deshalb, da Verhandlungsfähigkeiten für die Karrieren im Unternehmen hilfreich sind.

Aus dieser Einschätzung erwächst eine Handlungsaufgabe für Unternehmen und Bildungsinstitutionen wie Hochschulen und Universitäten gleichermaßen. So müssen einerseits Unternehmen erkennen, dass sie ihre Mitarbeiter in Bezug auf deren Verhandlungsaktivitäten besser vorbereiten müssen. Andererseits müssen auch Bildungsinstitutionen wie Hochschulen und Universitäten dem Thema Verhandlungsmanagement mehr Aufmerksamkeit in ihren Lehrplänen schenken. Dass bislang etwa nur 33 % der betriebswirtschaftlichen Studiengänge an Universitäten das Thema Verhandlungen thematisieren, kann als deutlich zu gering eingestuft werden.

---

## **Anhang**

### **Fragebogen „Status quo der Verhandlungsführung in der Praxis“**

**Vielen Dank**, dass Sie unser Projekt unterstützen und an der Untersuchung zu

**„Verhandlungsführung in der Praxis“** teilnehmen.

Verhandlungen stellen einen wichtigen Teil des Alltags von Führungskräften in Unternehmen und Verwaltung dar. Zum Beispiel in Geschäftsführung, Einkauf, Vertrieb, HR, Finance oder Logistik sind Führungskräfte gezwungen, mit Kunden, Lieferanten, Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeitern in Verhandlungen nach Lösungen zu suchen. Da Verhandlungen jedoch zumeist hinter verschlossenen Türen stattfinden, liegt wenig Wissen über das Verhandlungsverhalten in der Praxis vor. Daher ist die vorliegende Befragung darauf gerichtet, das Verhandlungsverhalten in der Praxis empirisch zu untersuchen.

Die Beantwortung der Fragen wird ca. 15 Minuten in Anspruch nehmen.

**Jede Information wird selbstverständlich vollständig anonym und vertraulich behandelt und dient ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken.**

- 
1. Stellen Verhandlungstätigkeiten einen wesentlichen Teil Ihres beruflichen Aufgabenbereichs dar?
- ja (weiter mit 2)  nein (Ende des Interviews)
2. Welchem Aufgabenbereich Ihres Unternehmens lassen sich Ihre Verhandlungsaktivitäten am ehesten zuordnen (Mehrfachnennungen möglich)?
- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Geschäftsführung/Vorstand  | <input type="checkbox"/> Einkauf                 |
| <input type="checkbox"/> Vertrieb                   | <input type="checkbox"/> Logistik                |
| <input type="checkbox"/> Marketing                  | <input type="checkbox"/> IT                      |
| <input type="checkbox"/> Personal                   | <input type="checkbox"/> Forschung & Entwicklung |
| <input type="checkbox"/> M&A                        | <input type="checkbox"/> Rechnungswesen          |
| <input type="checkbox"/> Rechtsabteilung            | <input type="checkbox"/> Produktion              |
| <input type="checkbox"/> Finanzierung & Controlling | <input type="checkbox"/> Business Development    |
| <input type="checkbox"/> Qualitätsmanagement        | <input type="checkbox"/> Sonstiges               |
3. a) Seit wie vielen Jahren gehören Verhandlungsaktivitäten zu Ihrem persönlichen Tätigkeitsbereich?
- \_\_\_\_\_ Jahre
3. b) Handelt es sich bei Ihren Verhandlungen zumeist um nationale oder internationale Verhandlungen?
- nationale Verhandlungen  
 internationale Verhandlungen
3. c) In welcher Landessprache werden Ihre Verhandlungen in der Regel durchgeführt?
- deutsch  
 englisch  
 französisch  
 andere Sprache: \_\_\_\_\_
4. War „Verhandeln“ (bzw. Verhandlungsforschung oder Verhandlungsmanagement) ein Teil Ihrer Ausbildung bzw. Ihres Studiums?
- ja  nein
5. Wurden Sie von Ihrem Unternehmen im Vorfeld der Übernahme von Verhandlungsaufgaben speziell auf diese Aufgabe vorbereitet?
- ja  nein

6. Wenn bei 5. „ja“: Welche Hilfestellung wurde Ihnen seitens Ihres Unternehmens bei der Übernahme von Verhandlungsaufgaben zur Verfügung gestellt?

- Verhandlungsliteratur
- Schulungen/Trainings zu Verhandlungstechniken/-strategien
- Verhandlungsübungen/-simulationen mit Kollegen
- Coach/Mentor wurde an die Seite gestellt

Vorgesetzter

erfahrener Kollege

professioneller Verhandlungsscoach

Mitarbeiter aus dem Personalbereich

Sonstige Person \_\_\_\_\_

7. Bitte geben Sie eine Schätzung ab, wie viel Prozent der Verhandlungsführer in der Praxis „Verhandeln“ als Teil ihres Studiums oder ihrer Ausbildung systematisch erlernt haben?

\_\_\_\_\_ Prozent

8. Würden Sie es für sinnvoll erachten, wenn „Verhandeln“ in mehr Studiengängen bzw. Ausbildungsgängen Bestandteil des Curriculums wäre?

- ja  nein

9. Tauschen Sie sich in Ihrem Unternehmen regelmäßig mit Kollegen/Vorgesetzten/Mitarbeitern über Verhandlungserfahrungen, -erlebnisse oder -verhalten aus?

- ja  nein

10. Wenn „nein“ bei 9. Würden Sie es als sinnvoll und hilfreich einstufen, wenn in Ihrem Unternehmen die Möglichkeit bestehen würde, sich regelmäßig mit Kollegen/Vorgesetzten/Mitarbeitern über Verhandlungserfahrungen, -erlebnisse oder -verhalten („Best practices“) auszutauschen?

- ja  nein

11. Bitte erinnern Sie sich an den Beginn Ihrer Verhandlungstätigkeiten: Hätten Sie sich damals eine stärkere Unterstützung durch Ihr Unternehmen gewünscht?

- ja  nein

12. Wenn bei 11. „ja“: Welche der folgenden Unterstützungsmaßnahmen hätte Ihnen damals aus heutiger Sicht geholfen, den Anforderungen der neuen Verhandlungsaufgabe gerecht zu werden?

zusätzliche Schulungen/Trainings (z.B. zu Verhandlungstaktiken/-strategien)

- wäre hilfreich gewesen
- wäre nicht hilfreich gewesen

Begleitung durch erfahrenen Kollegen in den ersten Verhandlungen

- wäre hilfreich gewesen
- wäre nicht hilfreich gewesen

mehr Zeit für die Vorbereitung der Verhandlungen

- wäre hilfreich gewesen
- wäre nicht hilfreich gewesen

Bereitstellung praxisrelevanter Verhandlungsliteratur

- wäre hilfreich gewesen
- wäre nicht hilfreich gewesen

Handbuch oder Checkliste über „Dos and Don'ts“ des Verhandeln in Ihrem Unternehmen

- wäre hilfreich gewesen
- wäre nicht hilfreich gewesen

unternehmensinternes Wi-ki/Austauschplattform über Erfahrungen von Kolleginnen und Kollegen („Was Dir alles passieren kann und wie ich damit umgegangen bin“)

- wäre hilfreich gewesen
- wäre nicht hilfreich gewesen

Beratung durch erfahrene Kolleginnen und Kollegen im Vorfeld

- wäre hilfreich gewesen
- wäre nicht hilfreich gewesen

Reale Verhandlungssimulation (z.B. Testverhandlung mit Kollegen, die die Rolle der „echten“ Verhandlungspartner einnehmen)

- wäre hilfreich gewesen
- wäre nicht hilfreich gewesen

13. Denken Sie, dass Sie mit Ihrer heutigen Verhandlungserfahrung in einer Coaching-Funktion jungen Verhandlern den Einstieg erleichtern könnten?

- ja
- nein

14. Kommen wir zu Ihren heutigen Verhandlungen: In wie viel Prozent Ihrer Verhandlungen gelingt es Ihnen Ihrer Meinung nach, ein gutes oder sehr gutes Verhandlungsergebnis zu erreichen?

\_\_\_\_\_ Prozent

15. Was sind Ihrer Meinung nach die Hauptgründe dafür, dass es Ihnen nicht in jeder Verhandlung gelingt, ein gutes oder sehr gutes Ergebnis zu erzielen (Mehrfachnennungen möglich)?

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| mangelnde Vorbereitung unserer Seite     | <input type="checkbox"/> |
| mangelnde Vorbereitung der Gegenseite    | <input type="checkbox"/> |
| zu ambitionierte Ziele auf unserer Seite | <input type="checkbox"/> |
| Teambesetzung auf unserer Seite          | <input type="checkbox"/> |
| schlechte Teamarbeit auf unserer Seite   | <input type="checkbox"/> |
| Machtdominanz der Gegenseite             | <input type="checkbox"/> |
| Verhandlungsstil der Gegenseite          | <input type="checkbox"/> |
| Sonstiges                                | <input type="checkbox"/> |

16. Im Hinblick auf welche der nachfolgenden Teilaspekte bei Verhandlungen sehen Sie bei sich selber Verbesserungspotenzial (Mehrfachnennungen möglich)?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Aufbau und Führung eines Verhandlungsteams        | <input type="checkbox"/> |
| Zieldefinition für anstehende Verhandlungen       | <input type="checkbox"/> |
| Erkennen und Realisieren von Win-Win-Potenzialen  | <input type="checkbox"/> |
| Analyse der Verhandlungsposition der Gegenseite   | <input type="checkbox"/> |
| Identifikation geeigneter Verhandlungsstrategien  | <input type="checkbox"/> |
| Auswahl von Verhandlungstaktiken                  | <input type="checkbox"/> |
| Einsatz und Umgang mit Emotionen in Verhandlungen | <input type="checkbox"/> |

- 
- |  |                          |
|--|--------------------------|
| Strukturierung von Verhandlungen                             | <input type="checkbox"/> |
| Kommunikation mit dem Verhandlungspartner                    | <input type="checkbox"/> |
| Stärkung von Durchsetzungsfähigkeit in Verhandlungen         | <input type="checkbox"/> |
| Reduzierung von Verhandlungskosten (z.B. zeitlicher Aufwand) | <input type="checkbox"/> |
| Analyse erzielter Verhandlungsergebnisse                     | <input type="checkbox"/> |

17. Welche der folgenden Aussagen treffen Ihrer Meinung nach in Bezug auf Verhandlungen zu?

Viele Verhandelnde in der Praxis überschätzen ihre Verhandlungsfähigkeiten.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- keine Angabe

Verhandlungsgeschick kann man nicht erlernen, es muss angeboren sein.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- keine Angabe

Verhandlungsmanagement-Systeme sind nur etwas für Großunternehmen.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- keine Angabe

Wichtige Verhandlungen sollten Führungskräfte selber führen und nicht an Mitarbeiter delegieren.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- keine Angabe

Ein guter mittelständischer Unternehmer kann natürlich auch verhandeln. Sonst wäre er ja als Unternehmer nicht erfolgreich.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- keine Angabe

---

Die meisten Verhandlungsakteure in der Praxis sind sehr unsicher, ob sie wirklich gute Verhandler sind.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- keine Angabe

Gute Verhandlungsergebnisse setzen eine intensive Verhandlungsvorbereitung voraus.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- keine Angabe

In den meisten Verhandlungen sind die Verhandlungsführer nicht gut vorbereitet.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- keine Angabe

Deutsche verhandeln generell nicht so gerne.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- keine Angabe

Deutsche verhandeln generell schlechter als Vertreter anderer Nationen.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- keine Angabe

Die Wirkung von Verhandlungstaktiken (z.B. Rollenspielen) wird in der Praxis generell überschätzt.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- keine Angabe

Frauen haben einen anderen Verhandlungsstil als Männer.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- keine Angabe

Frauen verhandeln meistens erfolgreicher als Männer.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- keine Angabe

Männer verhandeln meistens erfolgreicher als Frauen.

- trifft zu
- trifft nicht zu
- keine Angabe

18. Verhandeln Sie lieber mit Frauen oder Männern auf der Gegenseite?

- lieber mit Männern
- lieber mit Frauen
- egal

18.a) Sie haben angegeben, dass Sie lieber mit Männern bzw. lieber mit Frauen verhandeln. Bitte nennen Sie hierfür Entscheidungsgründe.

19. Glauben Sie, dass Verhandlungsfähigkeiten für die Karriere in Unternehmen im Allgemeinen und speziell in Ihrem Unternehmen hilfreich sind?

Generell:  ja  nein

In Ihrem Unternehmen:  ja  nein

20. Setzen Sie sich für Ihre Verhandlungen immer konkrete Ziele, die Sie in den Verhandlungen erreichen wollen?

- ja  nein

21. Machen Sie sich im Vorfeld Ihrer Verhandlungen in der Regel darüber Gedanken, bei welchen Verhandlungsgegenständen Sie am ehesten zu Zugeständnissen bereit wären?

- ja  nein

22. a) Wenn „ja“ bei 21. Machen Sie sich im Vorfeld von Verhandlungen auch Gedanken darüber, wie groß Ihre ersten Zugeständnisse sein sollen (z.B. beim Verhandlungsgegenstand Preis, wo Ihr zweites Preisangebot nach der Einstiegsforderung liegen soll)?

- ja  nein  manchmal

---

22.b) Ist bei Ihnen im Unternehmen der Einsatz standardisierter Formblätter, auf denen z.B. die im Rahmen anschließender Verhandlungen verfolgten Verhandlungsziele benannt werden, innerhalb der Verhandlungsvorbereitung üblich?

- Solche Formblätter gibt es bei uns und ich nutze sie auch.
- Solche Formblätter gibt es bei uns, ich nutze sie aber nicht.
- Solche Formblätter gibt es bei uns nicht.
- Weiß nicht/keine Angabe

23. Ihrer Erfahrung nach: Ist es vorteilhaft oder nachteilig, in einer Verhandlung als Erster der Gegenseite ein Zugeständnis zu machen?

- vorteilhaft
- nachteilig
- das Ergebnis wird davon nicht beeinflusst

24. Wären Sie in Verhandlungen bereit, Ihren Verhandlungspartner anzulügen, wenn Sie durch die Lüge ein besseres Verhandlungsergebnis erzielen könnten und Ihnen der Partner die Lüge vermutlich nicht nachweisen könnte?

- ja
- nein

25. Was glauben Sie, wie viel Prozent der Verhandlungspartner, mit denen Sie bereits verhandelt haben, hat Sie in den Verhandlungen mindestens einmal angelogen?

\_\_\_\_\_ Prozent

26. Haben Sie persönlich einen ganz bestimmten Verhandlungsstil, den Sie meistens in Ihren Verhandlungen einzusetzen versuchen?

- ja
- nein

27. Wenn bei 26. „ja“: Wie lässt sich Ihr persönlicher Verhandlungsstil am ehesten kennzeichnen? Bitte vergeben Sie für jede Aussage einen Punktwert zwischen 0 = „kennzeichnet meinen Verhandlungsstil gar nicht“ und 100 = „kennzeichnet meinen Verhandlungsstil sehr gut“.

Ich versuche stets, das beste Ergebnis für meine Seite herauszuholen, auch wenn das zulasten der Gegenseite geht.

\_\_\_\_\_

---

Ich bemühe mich vor allem darum, eine Win-Win-Situation mit der Gegenseite in den Verhandlungen zu realisieren.

\_\_\_\_\_

Ich passe mich in meinen Verhandlungen vor allem den Vorstellungen des Verhandlungspartners an.

\_\_\_\_\_

Ich versuche in den Verhandlungen, das Ergebnis weder zu meinen Gunsten noch zu Gunsten der Gegenseite zu beeinflussen.

\_\_\_\_\_

Ich zeige mich in Verhandlungen kompromissorientiert und versuche so, ein für beide Seiten akzeptables Ergebnis zu erreichen.

\_\_\_\_\_

28. Verhandeln Sie in Ihren Verhandlungen in der Regel alleine oder in einem Verhandlungsteam?

- alleine                       im Team                       mal so, mal so

29. Wenn Sie im Team verhandeln: Wie groß ist typischerweise das Team, in dem Sie verhandeln?

\_\_\_\_\_ Anzahl der Personen (z.B. 3)

30. Denken Sie, dass Teamverhandlungen im Regelfall erfolgreicher oder weniger erfolgreich als Ein-Personen-Verhandlungen sind?

- erfolgreicher  
 weniger erfolgreicher

keine systematischen Ergebnisunterschiede

31. Verhandlungen können auf sehr verschiedene Art und Weise vonstatten gehen. Neben persönlichen Verhandlungsteilen („Face-to-Face“) können in Verhandlungen auch Verhandlungsteile telefonisch, per Mail, auf dem klassischen Postweg („schriftlich“), per Videokonferenz oder unter Einsatz von Verhandlungsunterstützungssystemen (z.B. E-Bidding-Systemen) vorgenommen werden. Welche Medien kommen in Ihren Verhandlungen typischerweise zum Einsatz? Bitte geben Sie für jede Form an, in wie viel Prozent Ihrer Verhandlungen auch diese Form eingesetzt wird.

Face-to-Face \_\_\_\_\_ Prozent

Telefonisch \_\_\_\_\_ Prozent

Mail \_\_\_\_\_ Prozent

Schriftlich \_\_\_\_\_ Prozent

Videokonferenzsystem \_\_\_\_\_ Prozent

Verhandlungsunterstützungssystem  
(z.B. E-Bidding-System) \_\_\_\_\_ Prozent

Sonstiges \_\_\_\_\_ Prozent

32. Wenn Sie an den Verlauf Ihrer Verhandlungen denken: Welche Medien nutzen Sie am Beginn des Verhandlungsprozesses, in der Mitte und am Ende des Verhandlungsprozesses (Mehrfachnennungen möglich)?

	Beginn	Mitte	Ende
Face-to-Face	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
telefonisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
schriftlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Videokonferenzsystem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verhandlungsunterstützungssystem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. Ein in der Praxis heute immer häufiger auftauchendes Phänomen sind „Nachverhandlungen“. Hierbei versucht eine Verhandlungspartei, einen bereits zwischen den Parteien vereinbarten Deal im Nachhinein nochmals zu ihren Gunsten zu verändern („nachzuverhandeln“), ohne dass es hierfür inhaltliche Gründe oder eine rechtliche Grundlage gibt.

Sind Ihnen Nachverhandlungen in Ihrem Verhandlungsalltag schon begegnet?

- ja  nein

34. Wenn „ja“ bei 33. Von welcher Partei ging die Initiative für die Nachverhandlung aus (Mehrfachnennungen möglich)?

- von unserer Seite  von der Gegenseite

35. Wenn bei 34. „von der Gegenseite“: Wie sind Sie bzw. Ihr Unternehmen mit den Nachverhandlungsforderungen Ihrer Gegenseite umgegangen?

Wir haben die Nachforderungen generell abgelehnt.

Wir sind den Nachforderungen in Teilen nachgekommen.

Wir sind den Nachforderungen vollkommen nachgekommen.

36. Wenn bei 34. „von unserer Seite“: Hatten Sie mit Ihren Nachverhandlungsforderungen Erfolg?

- ja  nein  teils, teils

37. Glauben Sie, dass Nachverhandlungen, die auf keinen sachlichen Gründen basieren und allein dazu dienen, nachträglich bereits erreichte Verhandlungsergebnisse zulasten des Verhandlungspartners zu verbessern, einen negativen Einfluss auf die Geschäftsbeziehung haben?

- ja  nein  teils, teils

38. Verhandlungen sind immer auch mit Kosten verbunden (Zeit, Reisekosten, Beratungskosten etc.). Bitte schätzen Sie für Ihre Verhandlungen ein, wie hoch hier in der Regel die Verhandlungskosten sind (in Prozent vom Wertvolumen, um das es in den Verhandlungen geht).

- < 1%  1-3%  3-6%  6-10%  > 10%  keine Ahnung

---

39. Zum Abschluss noch Fragen zu Ihrer Person:

Geschlecht:  weiblich  männlich

Alter: \_\_\_\_\_ Jahre

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

- Automobil
- Konsumgüter
- Medien
- Telekommunikation
- Chemie
- Handel/Einzelhandel
- Energie
- Öl/Pharma
- Transport
- Finanzdienstleistungen
- Industriegüter
- High Technology
- Öffentlicher Sektor
- Sonstige: \_\_\_\_\_

Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen, für das Sie tätig sind?

- <50
- 50-250
- 251-1000
- 1001-5000
- 5001-15000
- >15000

Ich bin in meinem Unternehmen zurzeit tätig als

- Sachbearbeiter
- Teamleiter
- Abteilungsleiter
- Bereichsleiter
- Geschäftsführer/Vorstand
- Sonstiges \_\_\_\_\_

---

**Literaturverzeichnis**

- Agendal**, H. (2007), Current trends in business negotiation research: An overview of articles published 1996-2005, in: SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration.
- Kenworthy**, A.L. (2010), Service Learning and Negotiation: An Educational Win-Win, in: Journal of Management Education, Vol. 34, Nr. 1, S. 62-87.
- O'Connor**, K.M./Carnevale P.J. (1997), A Nasty but Effective Negotiation Strategy: Misrepresentation of a Common-Value, in: Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 23, Nr. 5, S. 504-515.
- Schondube**, J.R. (2006), Nachverhandlungen in langfristigen Anreizbeziehung, Wiesbaden.
- Voeth** et al. (2015), Negotiations – a Blank Spot in Marketing Education? An empirical Analysis of Negotiation Teaching, in: Proceedings of the 44th European Marketing Association Conference (EMAC 2015), Leuven 2015.